

مترجم من
عبد الله بن عبد الله

مؤلف
فهد بن فهد بن فهد

الحل الوطني

التغلب على مشكلة فقدان الدافع للعمل



الملل الوظيفي

الملل الوطني

التغلب على مشكلة فقدان الدافع للعمل

تأليف
فيايب روفلين
بيتر فيردر

ترجمة
عُلا أحمد إصلاح

مجموعة النيل العربية

www.redline-wirtschaft.de

REDLINE WIRTSCHAFT

First published as "Diagnose Boreout" by Philipp Rothlin, Peter R. Werder.

© 2007 by Redline Verlag, FinanzBuch Verlag GmbH, Munich, Germany.

www.redline-verlag.de.

All Rights Reserved.

Arabic Language First Edition, © Arab Nile Group, 2012.

All Rights Reserved.

I.S.B.N. Redline Verlag: 978 - 3 - 636 - 01462 - 7

I.S.B.N. Arab Nile Group: 978 - 977 - 377 - 147 - 4

حقوق الطبعة العربية:

روثلين، فيليب
الملل الوظيفي: التغلب على مشكلة فقدان الدافع للعمل/
تأليف: فيليب روثلين، بيتر فيرندر؛ ترجمة: علا أحمد
إصلاح. ط 1. - القاهرة: **مجموعة النيل العربية**، 2012.
144 ص؛ 24 سم.
تدمك: 4-147-377-977-978
1- العمل والعمال
أ- فيرندر، بيتر (مؤلف مشارك)
ب- إصلاح، علا أحمد (مترجم)
ج- العنوان
331.7

تنويه 1:

لقد تم بذل أقصى جهد ممكن لضمان احتواء المادة المترجمة لهذا الكتاب على معلومات دقيقة ومحدثة. ومع هذا، لا يتحمل الناشر: "**مجموعة النيل العربية**" أية مسؤولية قانونية فيما يخص محتوى الكتاب أو عدم وفائه باحتياجات القارئ كما أنه لا يتحمل أية مسؤولية أو خسائر أو مطالبات متعلقة بالنتائج المترتبة على قراءة أو استخدام هذا الكتاب.

تنويه 2:

إن مادة هذا الكتاب والأفكار المطروحة به تعبر فقط عن رأي الكاتب أو المؤلف لهذا الكتاب، ولا تعبر بالضرورة عن رأي الناشر.

عنوان الكتاب: الملل الوظيفي: التغلب على مشكلة فقدان الدافع للعمل

تأليف: فيليب روثلين، بيتر فيرندر
ترجمة: علا أحمد إصلاح (عن الطبعة الإنجليزية)

رقم الإيداع: 16539
الترقيم الدولي: 978-977-377-147-4
الطبعة: الأولى
سنة النشر: 2012



الناشر: **مجموعة النيل العربية**

العنوان: ص.ب: 4051 الحي السابع
مدينة نصر 11727 القاهرة - ج.م.ع

التليفون: 26717134 - 00202/26717135

الفاكس: 26717135 - 00202/

البريد الإلكتروني: info@arabnilegroup.com
sales@arabnilegroup.com
arab_nile_group@hotmail.com

الموقع الإلكتروني: www.arabnilegroup.com

حقوق النشر:

حقوق الطبع والنشر بكافة صوره محفوظة للناشر "**مجموعة النيل العربية**" ولا يجوز نشر أي جزء من هذا الكتاب أو اختزان مادته بطريقة الاسترجاع أو نقله على أي نحو أو بأية طريقة سواء كانت إلكترونية أو ميكانيكية أو بالتصوير أو بالتسجيل أو خلاف ذلك إلا بعد الرجوع للناشر والحصول على موافقة كتابية، ومن يخالف ذلك يعرض نفسه للمساءلة القانونية مع حفظ كافة حقوقنا المدنية والجنائية.



المحتويات

9
11
13
15
21
23
25
29
33
36
37
41
42
44

- 45 - التعويق الإستراتيجي
- 47 - إستراتيجية حقيبة الأوراق والصلة بين المنزل والمكتب
- 49^أ
- 53 = عندما يتخذ الملل الوظيفي الأحداث واستراتيجية الضجيج
- 55 :
- 55 - مفارقة «حظ هانز»
- 57 - مفارقة الهدايا
- 58 - مفارقة الصحة
- 58 - والآن: مفارقة الملل الوظيفي
- 63 :
- 63 - المتعة للجميع!
- 64 - اختيار المهنة الخطأ
- 66 - مكان العمل الخطأ
- 67 - الإستراتيجيات من جديد
- 69 - بدائل أفضل للعمل
- 70 - هل الرقمنة محرك للملل الوظيفي؟
- 72 - أمور طبيعية ولكن سيئة
- 75 :
- 75 - هل يمكن ملاحظة الملل الوظيفي من الخارج؟
- 80 - عندما يعاني الأفراد داخلياً من الملل الوظيفي
- 84 - والعملاء؟

- 87¹ ①
- 87 - ما الذي يحمي من الملل الوظيفي - الهرمية أم الملكية؟
- 94 - مسؤولية العاملين عن الشعور بالملل الوظيفي
- 95 - الوظائف المكتبية تزيد من حدة الملل الوظيفي
- 97 - الوظائف الأقل عرضة للملل الوظيفي
- 101 - التصنيع والتخصص: تطوران لهما عواقب
- 103 ②
- 104 - خمسة تصنيفات
- 109 ③
- 110 - الكسل ليس حلاً
- 112 - إجراءات لمراقبة الملل الوظيفي
- 115 ④ : ⑤
- 121 ⑥
- 121 - العمل كمرض معتدل
- 123 - عناصر الأجر النوعي
- 125 - نحن نسعى وراء المعنى
- 132 - نحن نقدر قيمة الوقت
- 137 - نحن نرغب في التقود
- 139 - ملخص الفصل
- 141 - خواطر ختامية
- 143

الأشكال والتجديد

- 1.0 - المؤشرات الدالة على الملل الوظيفي في العمل 19
- 1.1 - نمط الملل الوظيفي 21
- 2.1 - الاحتراق الوظيفي والملل الوظيفي: «ين ويانج» 24
- 3.1 - الأداء الوظيفي والاحتراق الوظيفي والملل الوظيفي 38
- 1.2 - إستراتيجية الحلول الوسط 43
- 2.2 - إستراتيجية التسوية 45
- 1.10 - جوانب الأجر النوعي 123
- 1.3 - الملل الوظيفي ومراحل التطور المهني 56
- 1.8 - حل كاذب وعواقبه 113

نبذة عن المؤلفين

درس «فيليب روثلين Philippe Rothlin» القانون وإدارة الأعمال بجامعة سانت جالين St Gallen ونال درجة الماجستير في إدارة الأعمال من مدرسة إيسادي (ESADE) للأعمال، وهو يعمل مديرًا للمشروعات بالقطاع المصرفي منذ عدة سنوات، وشريك مؤسس في وكالة «جروتسي Greutzi» للإعلانات ومقرها برشلونة بإسبانيا ويعمل مستشارًا لإستراتيجيات الأعمال.

درس «بيتر ر. فيردر Peter R Werder» الصحافة والفلسفة والموسيقى في جامعة زيوريخ Zurich، ويحمل درجة الدكتوراه في الفلسفة، ويعمل صحفيًا ومستشارًا لأعمال العلاقات العامة منذ عدة سنوات، وهو الآن مسؤول عن إدارة الاتصالات بإحدى الشركات الكبيرة في سويسرا.

شكر وتقدير

إن جزءاً من الكتابة والتأليف يعتمد على إجراء البحوث وجمع البيانات والملاحظة - وقبل كل شيء التبادل المستمر لوجهات النظر مع الأشخاص الذين يمكن أن يقدموا مساهمة في العمل لأسباب متباينة. وهنا نود أن نتوجه بالشكر لكل من تناول نظريتنا بالفحص والتدقيق والنقد مراراً وتكراراً، وفي النهاية قرأ مخطوطنا بعيون فاحصة متأنية، ونخص بالشكر «باسكال بوليه Pascal Bollier» و«آتشيم كون Achim Kuhn» اللذين أمضينا معها ساعات من المناقشات حول الملل الوظيفي والكتاب ذاته.

نود أيضاً أن نشكر كل أولئك الأشخاص الذين لم يؤكدوا لنا فقط في عدد لا حصر له من الأحاديث وجود شيء اسمه الملل الوظيفي، بل أعطوه أيضاً وجهاً حياً وملموساً، ألا وهو وجههم.

المقدمة

عالم العمل في القرن الحادي والعشرين: من الاحتراق الوظيفي إلى الملل الوظيفي

إن الضغط النفسي في مكان العمل هو ببساطة جزء من عالم العمل اليوم. ويبدو الأمر وكأن أي شخص لا يعاني من الضغط النفسي ليس مهمًا. ولهذا السبب كثيرًا ما يتم تضخيم المشكلة والمبالغة فيها. بالطبع هناك موظفون يعانون حقًا من الضغط النفسي وتعتصرهم شركاتهم كالليمون، ولكن هناك أيضًا من يشعرون بالعكس، وهذا هو الموضوع الذي يدور حوله هذا الكتاب. إن ما يقال عن الضغط النفسي ينبغي أن يؤخذ مع ذرة ملح: لا يبدو الضغط النفسي مهمًا وحسب، بل هو أيضًا مرغوب اجتماعيًا - وله قيمة أعلى بكثير من الملل - على سبيل المثال - في الأحاديث.

إن موضوع الضغط النفسي في العمل يهيمن كثيرًا على الأحاديث في الحفلات، إلا أنه إذا تجاوز الحديث المزاح السطحي، يصبح واضحًا فجأة أن كثيرًا من الموظفين بعيدون كل البعد عن الشعور بالضغط النفسي في الواقع، وأنهم على العكس من ذلك تمامًا يشعرون بأن المهام الموكلة إليهم أقل من قدراتهم الفعلية، وأنهم فاقدون للدافعية ويشعرون بملل لا حد له - لا يستثيرهم أي تحدٍّ ولا يوجد لديهم أدنى اهتمام بما يفعلونه في العمل كل يوم. وطبقًا لمسح أجرته «كيلى سيرفيسيز Kelly Services» وهي وكالة دولية للتوظيف، فإن متوسط العدد الإجمالي للموظفين الذين يشعرون بالضغط النفسي يبلغ 27%.

إن ما يهمننا في هذا الكتاب هو نسبة الـ 73% الباقية - كل أولئك الموظفين الذين يضعون أنفسهم في نقطة ما بين «مستوى الضغط النفسي مناسب تمامًا» و«الشعور بأن المهام الوظيفية الموكلة لي أقل من قدراتي الفعلية». وإذا فالأمر لا يتعلق بالضغط النفسي بل يتعلق بنقيضه: إنه لا يتعلق بالاحترق الوظيفي burnout بل يتعلق بالملل الوظيفي boreout.

هل تشعر بأن المهام الوظيفية الموكلة إليك أقل من قدراتك الفعلية، وبأنك فاقد للدافعية وبالمثل في عالم العمل في القرن الحادي والعشرين؟ ربما تعتقد الآن أن هذا مستحيل تمامًا في عصر العولمة الذي نعيش فيه، وأنا ينبغي أن نكون مثقلين بأعباء وظيفية تفوق قدراتنا الفعلية وليس العكس. مَنْ بالضبط يشعر بالملل في العمل؟ ولكن عليك فقط أن تستحضر في ذهنك صورة لبيئتك المهنية لدقيقة واحدة: ألا يغادر أيٌّ من زملائك مكان العمل وهو يتساءل عما يفعل طوال اليوم؟ ما هي مهامهم الوظيفية فعلاً؟ من منهم يعطي انطباعاً بأنه يعاني من الضغط والإجهاد النفسي، ولكنه لا يعمل في ظل ظروف باعثة على الشعور بالضغط النفسي في الحقيقة؟

يستحق الأمر إلقاء نظرة على نتائج اثنين من المسوح:

■ يشير استطلاع للرأي أجرته منظمة جالوب Gallup إلى أنه في ألمانيا يشعر 87% من مجموع العاملين بأنهم ملتزمون التزاماً ضئيلاً فقط تجاه شركاتهم - إن وجد هذا الشعور بالالتزام أصلاً. وتظهر الدراسة ضمن نتائج أخرى أن سبعة من كل عشرة أشخاص تم توجيه أسئلة لهم لا يشعرون بأن لهم وظيفة تناسبهم.

■ في عام 2005، أجرى «دان مالاكويسكي Dan Malachowski» مقابلات مع أكثر من 10 آلاف موظف حول موضوع إهدار الوقت في مكان العمل لحساب مؤسسة «سالاري دوت كوم Salary.com» و«إيه أو إل AOL»، والنتيجة: أعلنت نسبة 33.2% من هذه المجموعة أنهم لا يجدون عملاً كافياً يؤدنه في مكان العمل - بعبارة أخرى: المهام الوظيفية الموكلة إليهم لا تتناسب مع قدراتهم وإمكاناتهم الفعلية.

وهكذا بالرغم من كل ما نسمعه عن الموضوع، فإن عددًا لا حصر له من الموظفين لا يعانون من أي نوع من الضغط النفسي، بل يتوافر لديهم «وقت حر» في العمل، ومقدار الوقت الحر ذاك ليس ضئيلاً كما تعتقد، فقد أظهرت الدراسة التي أجرتها مؤسسة «سالاري دوت كوم» و«إيه أو إل» أن الموظفين الموكلة إليهم مهام وظيفية أقل من قدراتهم الفعلية ينفقون ساعتين من كل يوم عمل في شؤون خاصة بهم - أمور لا تمت بصلة للعمل، ورغم ذلك يتقاضون عنها أجورًا ومرتبات في الواقع. إنهم يكتبون رسائل بريد إلكتروني خاصة لا تُعد ولا تحصى، ويتجولون على شبكة الإنترنت على سبيل التسلية، ويستخدمون عدد المواقع الضخم الموجود عليها لشغل الوقت الذي يقضونه في العمل. وهناك أيضًا مواقع الألعاب الإلكترونية التي يمكنك فيها أن تبرز نقاطًا في سباقات بمقاعد المكتب، أو تحصل على نصائح حول كيفية تضيئة الوقت في الاجتماعات المملة، أو مواد فيديو جديدة تشرح كيفية صنع نافورة من زجاجة كولا وعلبة من حلوى النعناع، والأدهى من ذلك أن بعض الموظفين الشعاعين بالملل تراودهم أفكار مشروعات تجارية خاصة بهم، ويخططون لتحرير أنفسهم من مكان عملهم الحالي، ومن الواضح بكل تأكيد أن أيًا من هذا كله لا يندرج تحت فئة «فترات الراحة الخلاقية في يوم العمل».

هناك شركات برمجيات تستطيع أن تحسب بدقة شديدة مقدار الوقت الذي يمكن توفيره من خلال برامج أو حاسبات آلية أسرع. ويعادل الوقت الضائع بسبب الأجهزة المادية أو البرمجيات البطيئة اثنين من الموظفين كل سنة من أصل 500، إلا أننا نتحدث هنا فقط عن بضع ثوانٍ قليلة لكل موظف في اليوم الواحد، وهذا وقت ضئيل جدًا إذا قورن بالوقت الذي لا يعمل فيه كثير من الأفراد، ومع ذلك يجلسون في المكتب. إن عددًا كبيرًا من الساعات يتم إهدارها يوميًا؛ لأن العاملين لا يكرسون أنفسهم لعملهم الفعلي.

لقد قدرت مؤسسة «سالاري دوت كوم» و«إيه أو إل» أن هذه الظاهرة تكلف الولايات المتحدة الأمريكية ما يربو على 750 مليار دولار سنويًا - أي أكثر من 5 آلاف دولار للموظف الواحد. وطبقًا لدراسة «جالوب»، تقدر الخسارة الاقتصادية الإجمالية في ألمانيا بأكثر من 250 مليار يورو. وحتى إذا كانت الأرقام مرتفعة قليلًا، فإن من الواضح أن هناك شعورًا بأن المهام

الوظيفية المطلوب أداؤها أقل من القدرات الفعلية، وأن الملل وفقدان الدافعية منتشر على نطاق واسع جدًا في العالم العامل في القرن الحادي والعشرين، برغم العولمة - وتأثيراته تفرض تكاليف طائلة.

نظرًا لأن كثيرًا من الموظفين الشاعرين بالاستياء وعدم الرضا يفضلون التعامل مع المسائل الخاصة في مكان العمل بدلًا من محاولة التغلب على مشاعر الاستياء وعدم الرضا لديهم، فقد يغري ذلك المرء على القول بأن الخطأ خطؤهم وعلى اعتبارهم كسالى بدرجة أساسية، إلا أننا ينبغي أن نحترس من هذا المنزلق، فالمسوح التي ذكرناها عن الاستياء تكشف أيضًا عن أنه برغم أن أولئك الموظفين الموكلة إليهم مهام وظيفية أقل من قدراتهم الفعلية هم الأكثر شعورًا بالاستياء وعدم الرضا، إلا أنهم يرغبون فعليًا في أن يكونوا أكثر نشاطًا وفعالية؛ ولذا إما أن الحال انتهى به في المهنة الخطأ، أو أن شركاتهم نفسها تمنع هؤلاء الموظفين من قبول مزيد من التحديات.

يطبق الموظفون الشاعرون بالاستياء إستراتيجيات متنوعة لكي يظهروا وكأنهم مشغولون، ولإبقاء العمل الإضافي على مدى الذراع. وينطوي هذا السلوك على مفارقة؛ لأن هذه الإستراتيجيات ذاتها تؤدي إلى اشتداد حالة الاستياء وعدم الرضا، ويتبناها الموظفون؛ لأنهم يعتقدون أن فعل القليل أو لا شيء تقريبًا في العمل هو أمر أكثر إمتاعًا. لكن الحقيقة مختلفة: تعني فترة زمنية طويلة من القيام بلا شيء تقريبًا في العمل مللاً فظيعة لا نهاية له. ومجرد التظاهر بالانشغال بالعمل يصبح مرهقًا مع الوقت و - الأهم من ذلك - غير باعث على الرضا والإشباع، فلا يوجد تحدٍّ ولا تقدير. وعندئذ يحمل الموظفون مشاعر الاستياء وعدم الرضا هذه معهم إلى منازلهم في نهاية اليوم.

عندما يشعر الموظفون بأن المهام الموكلة إليهم أقل من قدراتهم الفعلية ويشعرون بالملل وفقدان الدافعية بصورة حادة، ثم يحاولون بنشاط المحافظة على هذه الحالة - برغم أن ذلك ينطوي على مفارقة - يكون من الواضح أنهم يعانون من الملل الوظيفي.

بمساعدة الأسئلة الواردة في الشكل 1.0، يمكنك أن تعرف ما إذا كنت أو أشخاص تعرفهم مصابين بالملل الوظيفي، أجب بنعم أو لا، واكتب نعم دائماً إذا كنت تختبر الأشياء المذكورة عدة مرات في الشهر.

الرقم	السؤال	الإجابة
1	هل تتعامل مع شؤونك الخاصة أثناء تواجدك في العمل؟	
2	هل تشعر بأن المهام الوظيفية الموكلة إليك أقل من قدراتك الفعلية أو بالملل؟	
3	هل تتظاهر من وقت لآخر بأنك تعمل - بينما لا يوجد لديك ما تفعله في الحقيقة؟	
4	هل تكون مرهقاً في المساء - برغم أنك لم تتعرض لأي ضغوط نفسية على الإطلاق أثناء اليوم؟	
5	هل تشعر بأنك غير سعيد بعملك إلى حد ما؟	
6	هل تفتقد أي إحساس بأن لعملك معنى حقيقياً؟	
7	هل يمكنك فعلاً أن تعمل أسرع من معدل سرعتك الحالي؟	
8	هل تفضل أن تمارس وظيفة أخرى لكنك عازف عن التغيير؛ لأن دخلك من تلك الوظيفة الأخرى سيكون ضئيلاً جداً؟	
9	هل تبعث برسائل بريد إلكتروني خاصة زملائك أثناء العمل؟	
10	هل لا يثير عملك اهتمامك، أم أنه لا يثير لديك إلا قدرًا ضئيلاً من الاهتمام فقط؟	

شكل 1.0: المؤشرات الدالة على الملل الوظيفي في العمل.

إذا كنت قد أجبت بـ «نعم» أكثر من أربع مرات، فإن ذلك يعني أنك تعاني من الملل الوظيفي، أو في طريقك للإصابة به. ومن خلال هذا الكتاب يمكنك أن تعرف ماهية الملل الوظيفي، وما يمكنك القيام به للتغلب عليه.

الفصل الأول

الملل الوظيفي

مفهومه وعناصره وتطوره

يتكون مصطلح «الملل الوظيفي» boreout من كلمتين «bore» و«Out». والمقصود بتركيب هاتين الكلمتين معاً هو إعطاء الانطباع ببلوغ حدود الملل غايتها، وهكذا فإن الموظف المصاب بالملل الوظيفي يكون عاجزاً عن تحمل أي قدر إضافي من الملل - أي لم يعد قادراً على الشعور بالملل أكثر من ذلك. وبالطبع لا يعني ذلك أن الملل الوظيفي يسبب زوال الشعور بالملل، وبذلك يسيطر التغير والتوتر من جديد، بل على العكس من ذلك تشتد المشكلة إلى حد أن عواقب جديدة وأشد خطورة تنشأ بالنسبة للشخص المصاب بالملل الوظيفي.

يتكون الملل الوظيفي - باعتباره نقيض الاحتراق الوظيفي - من ثلاثة عناصر: قلة حجم العمل المطلوب من المرء أدائه بما لا يتناسب مع قدراته الفعلية "understretched"، وانعدام الالتزام "uncommitted"، والشعور بالملل في مكان العمل. وترتبط بهذه العناصر الثلاثة إستراتيجيات سلوكية طويلة المدى ينتهجها الموظف لكي يبدو مشغولاً بأعباء عمل زائدة، وبالتالي لإبقاء العمل على مدى الذراع (انظر شكل 1.1).

الملل الوظيفي		
الملل	قلة حجم العمل المطلوب من المرء أدائه بما لا يتناسب مع قدراته الفعلية	انعدام الالتزام
الإستراتيجيات السلوكية		

شكل 1.1: نمط الملل الوظيفي.

إن لكل واحد من العناصر الثلاثة المذكورة طبيعة وتأثيرات خاصة به:

■ ترتبط بالملل الوظيفي حالة من الكسل وفتور الهمة، والشعور بالعجز وقلة الحيلة؛ لأنك لا تعرف ما الذي ينبغي عليك أن تفعله.

■ يتضمن عنصر قلة حجم العمل المطلوب أدائه بما لا يتناسب مع القدرات الفعلية الشعور بأن في مقدورك أن تفعل ما هو أكثر من المطلوب منك.

■ وأخيرًا، حينما ينعدم لديك الاهتمام بما تفعله، ينعدم التوحد مع عملك.

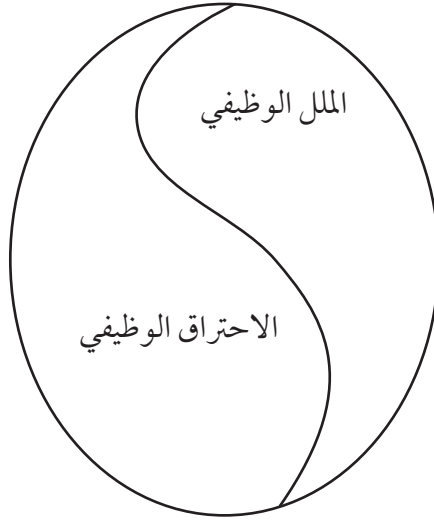
من ناحية أخرى، دائمًا ما ترتبط العناصر الثلاثة جميعًا ببعضها على نحوٍ ما، وتتفاعل مع بعضها. فعلى سبيل المثال: يبدأ الأشخاص الذين تقل المهام الوظيفية الموكلة إليهم عن قدراتهم الفعلية بصورة مستمرة في الشعور بالملل والضجر من عملهم. وأولئك الذين يشعرون بالملل باستمرار سيفقدون الاهتمام بما يفعلونه إن عاجلاً أو آجلاً، وبهذه الطريقة تكون إستراتيجيات الملل الوظيفي لا غنى عنها؛ لأنه عندما يشعر الأفراد بالملل في العمل، لا يمكنهم أن يجعلوا أحدًا يرى ذلك. كيف يمكنهم أن يسمحوا لأنفسهم - مثلاً - بالجلوس ببساطة خلف مكاتبهم والتحديث في الفضاء؟ إن من شأن ذلك أن يعرضهم للمتاعب؛ ولذا فإنهم يبحثون حتمًا عن طرق للسلوك توحى بأنهم مشغولون ومثقلون بعبء عمل زائد في الحقيقة. وإذا لم يتبنوا مثل هذا السلوك، أو لنكن أكثر دقة، هذه الإستراتيجيات، فسيكونون معرضين لأن ينكشف أمرهم.

إن قراءة هذا الكتاب ستقودك إلى داخل عالم الملل الوظيفي - كيف ينشأ وما هي أعراضه، وكيف يكون شعور الإنسان حينما يعاني من الملل الوظيفي - كما ستكتسب فهمًا أفضل للإستراتيجيات المطبقة لإخفائه وطبيعته المنطوية على مفارقة. وفي الختام، سنقدم لك حلولاً ينبغي أن تساعدك على إيجاد مخرج لك من فوضى الملل الوظيفي أو إبطال تأثيرها.

إن الملل الوظيفي مسألة خطيرة، ولكن على الرغم من ذلك من المهم ألا تفقد حس الدعابة في العمل؛ لأنه حتى الملل الوظيفي يوجد به جانب مضحك ومسّل. ولكي لا يفوتك

هذا الجانب سيرافقك شخص وهمي اسمه «أليكس Alex» أثناء قراءتك للكتاب، ويروي لك قصصاً مسلية. يمتلك «أليكس» معرفة عميقة بالملل الوظيفي، وهو يجيد استخدام الإستراتيجيات، لدرجة أنه يرتب روتين عمله كما يشاء، ويستطيع إبقاء العمل بعيداً عنه، ولا يلاحظ رؤسائه في العمل ذلك على الإطلاق - فهم مشغولون بأنفسهم أكثر من اللازم. يعمل «أليكس» البالغ من العمر 31 عاماً في مكان ما في العالم في مكتب أو آخر، وخلف مكتب أو آخر، ويستطيع «أليكس» الظهور في أي مكان تقريباً. إن شيئاً ما في «أليكس» يجتبيء في كثيرين منا.

رغم أن الملل الوظيفي هو نقيض الاحتراق الوظيفي، إلا أنه توجد علاقة وثيقة بين الاثنين. وكما في حالة الأشقاء، هناك الكثير من أوجه الشبه والاختلاف، علاوة على أن الأشقاء تربطهم ببعض صلة قرابة بديهيًا. هذا هو الحال مع الملل الوظيفي والاحتراق الوظيفي: الأفراد الذين يعانون من الاحتراق الوظيفي يشعرون بالتوتر والضغط النفسي، ومثقلون بعبء عمل زائد، ويدفعون أنفسهم إلى نقطة الانهيار من أجل شركتهم وعملهم. من ناحية أخرى لا توجد كلمة «ضغط نفسي» في قاموس الأفراد المصابين بالملل الوظيفي، فهم يعدون أميالا عن الاضطرار لإعطاء شيء من أنفسهم لعملهم بأية طريقة، وليست لديهم فكرة عما ينبغي أن يفعلوه في الحقيقة. في هذه الجوانب، يعد «شقيقانا» نقيضين، أما ما يشتركان فيه فهو كثير من الأعراض الواضحة النابعة من أوضاعهم غير المرضية في مكان العمل. وتصبح الصلة بين الاثنين واضحة في النهاية عندما تلاحظ كيف يتواصل «الشقيقان» مع بعضهما داخل فريق ما، وكيف يؤثر كل منهما على الآخر في علاقة على نمط علاقة «ين ويانج Yin and Yang» (شكل 2.1).



شكل 2.1: الاحتراق الوظيفي والملل الوظيفي: «ين ويانج».

وهكذا دعونا نتعامل مع الاحتراق الوظيفي والملل الوظيفي كمكونين أساسيين في نظام ما. النظام هو فريق مؤلف من رئيس في العمل وزملائه، لكن أعضاء معينين في الفريق يميلون لأداء عمل يفوق المطلوب منهم في الحقيقة؛ ولذلك فهم يأخذون العمل من زملائهم. وبمرور الوقت يعطون الكثير من أنفسهم لدرجة أنهم يبدؤون في المعاناة من الاحتراق الوظيفي. في المقابل يجد زملاؤهم أن حجم العمل المطلوب منهم أدائه يتناقص شيئاً فشيئاً، ويبدأ الشعور بالملل في التسرب إلى نفوسهم، ومعه الشعور بأن المهام الوظيفية الموكلة إليهم أقل من قدراتهم الفعلية على العطاء والشعور بعدم الالتزام. إن الوقت المتاح لهم الآن في العمل أصبح وقت فراغ... وقتاً حراً... وهم يستخدمونه في أمور أخرى شخصية يستمتعون بها أكثر في الوقت الراهن: التجول على الإنترنت، ممارسة الألعاب، إجراء المكالمات الهاتفية، قراءة كتاب، أو حتى الكتابة. وقد ذكرنا آنفاً بعض السلوكيات الأخرى المشتتة للانتباه بقدر أكبر من التفصيل. يبدأ أصحاب الأداء غير الكافي في المعاناة من الملل الوظيفي في الوقت الذي يعطون فيه الانطباع بأنهم مشغولون بصورة دائمة، وهدفهم هو إبقاء أي عمل إضافي بعيداً عنهم قدر الإمكان.

إنهم يستمتعون بهذا الوقت الحر الجديد - في البداية على الأقل - ويستسلمون لإغراءات الكسل الكثيرة. ولكن في الأعم الأغلب من الأحوال يحدث ما يلي: نظرًا لأنهم يبدون مثقلين بعبء عمل زائد، يتم إسناد عمل أقل لهم، ونفس هذا العمل يضطلع به الموظفون الشاعرون بالضغط النفسي، فيزداد لديهم الشعور بالضغط النفسي بسبب أدائهم لذلك العمل. وهكذا تنشأ دورة مكرّسة للذات تكتسب ديناميكيته من سلوك الأشخاص العالقين فيها.

يبين الشكل 2.1 هذه العلاقات المتبادلة الأساسية لتوزيع العمل في أحد الفرق على ضوء كلتا الظاهرتين: الاحتراق الوظيفي والملل الوظيفي. هنا يؤثر سلوك أحدهما على سلوك الآخر: فالشعور بالضغط النفسي لدى أولئك الذين يعانون من الاحتراق الوظيفي يترتب عليه الشعور بالملل بالنسبة لمجموعة الملل الوظيفي، والعكس صحيح - وهي علاقة يتحول فيها السبب والنتيجة إلى دائرة حلزونية أو حلقة مفرغة.

ولكن دعونا ننسى الاحتراق الوظيفي بعض الوقت، ونلاحظ العناصر الفردية للملل الوظيفي بقدر أكبر من الدقة. سوف نرى بالضبط ما هي نتائجه؟ وكيف يختبر الموظفون المصابون به لحظات الشعور بأن المهام الوظيفية الموكلة إليهم أقل من قدراتهم الفعلية، أو بانعدام الالتزام أو بالملل؟ وما الذي يدور في أذهانهم طوال اليوم؟

ينطبق هذا العنصر على الموظفين في هذه الحالة إذا كانوا يشعرون أن باستطاعتهم أن يؤديوا عملاً أكثر مما هو موكل إليهم في الواقع. أو بعبارة أخرى عندما لا يتناسب مستوى الإنتاجية في العمل المطلوب من قبل الشركة مع قدرات الموظفين. وتتكون هذه الحالة من عنصرين أحدهما كمي والآخر نوعي.

يتعلق العنصر الكمي بحجم العمل، وفي هذه الحالة يكون حجم العمل المسند للموظف ضئيلاً جداً، أو يتم دائماً توزيع العمل المتاح على أفراد معينين ليس من بينهم الموظف الذي يعاني من هذه الحالة. ويمكن التماس العذر لك إذا تخيلت أن مثل هذا الشيء غير موجود في عالم عامل يسيطر عليه التوتر والضغط النفسي والتكتلات، إلا أن المسح الذي أجرته مؤسسة «سالاري دوت كوم» و«إيه أو إل»، وذكرناه من قبل، يؤكد أن الموظف العادي يهدر أكثر من ساعتين يومياً في التجول على الإنترنت أو الدردشة. وقد سُئل العاملون الذين شملهم المسح عن سبب توافر قدر كبير جداً من وقت الفراغ لهم في مكان العمل - وذكر ثلثهم أن السبب هو عدم وجود عمل كافٍ.

يتعلق العنصر النوعي بـ «ماذا» - أي محتوى العمل. إن الموظفين في الحالة التي نحن بصدد الحديث عنها يشعرون بأن ما يجب عليهم القيام به بسيط أكثر من اللازم، أو أنهم لا تناط بهم مسؤولية حقيقية عن تصميم أو ابتكار أي شيء. وهؤلاء الأفراد يمكنهم أن يفعلوا المزيد من أجل الشركة بسبب ما يمتلكونه من معرفة وقدرات. ونشدد هنا على كلمة «يمكنهم» لأن الشركة لا تدعهم يقومون بذلك، وبدلاً من ذلك يضطرون إلى أداء أعمال منطوية على قدر ضئيل جداً من التحدي، ويمارسون نفس الروتين دائماً، في حين تذهب الأنشطة المثيرة حقاً والتي تتضمن مسؤولية إلى مكاتب أناس آخرين - غالباً ما تكون مكاتب الرؤساء في العمل.

كيف يشعر الموظف الذي يعاني من هذه الحالة؟ أولاً وقبل كل شيء، هو يشعر بعدم الرضا، فطبقاً للمسح الذي أجرته وكالة «كيلى سيرفيسيز»، يمثل الموظفون الذين لا تتناسب المهام الوظيفية الموكلة إليهم مع قدراتهم الفعلية المجموعة الأكبر من العاملين بالرضا (44%)، بل إن شعورهم بالاستياء وعدم الرضا يفوق حتى شعور أولئك الذين يقولون إنهم يعانون من ضغط نفسي. إن هؤلاء الموظفين يشعرون بأنهم عديمو الفائدة؛ لأنهم لا يستطيعون استغلال قدراتهم على النحو الذي يريدونه. والأشخاص الذين لا

تتاح لهم الفرصة لتمييز أنفسهم على المدى الطويل لا ينالون أي تقدير، وسرعان ما يجدون أنفسهم موضع استخفاف. ومن الواضح أنه ليس الجميع يعتقدون أن هذه مشكلة، فأولئك الذين لا ينشدون تقديرًا لأنفسهم يمكن أن يستمتعوا تمامًا بكون المهام الوظيفية الموكلة إليهم أقل من قدراتهم الفعلية، إلا أن البعض الآخر سرعان ما يواجه مشكلة إذا كان المتوقع منه قليلًا أو غير مناسب دائمًا. بالنسبة لهذه الفئة من الموظفين، سرعان ما يصبح العمل بلا معنى، ويحل محل اتجاه ذهني عام كان إيجابيًا ذات يوم، اتجاه آخر مفاده «لم يعد الأمر مهمًا».

يتبع «أليكس» - على سبيل المثال - نفس الروتين دائمًا. وإذا كان الرومان القدماء يعتقدون أن التكرار هو أم التعلم، فإنه بالنسبة لـ «أليكس» الآن أم شعوره بأن المهام الوظيفية الموكلة إليه لا تتناسب مع قدراته الفعلية.

إن مضغ الأقلام الرصاص لا يمثل إشكالية في حد ذاته، فكثير من الناس يمضغون أقلامهم الرصاص عندما يكونون مستغرقين في التفكير. والفرق في حالة «أليكس» هو أنه يمضغ علنًا كاملة منها، وهو لا يفعل ذلك أثناء استغراقه العميق في التفكير وحسب: في حالته يعد ذلك مؤشرًا على وجود شعور حاد بعدم تناسب المهام الوظيفية مع القدرات الفعلية.

يتعامل «أليكس» مع مشروعاته مثل عامل على خط تجميع كان قد استلم توافًا مهمة جديدة من رئيسه في العمل: يجب عليه إعداد تقرير للتكاليف. يتوهج رئيسه في العمل حماسًا - كما هو دائمًا مع العملاء المرتقبين، إلا أن «أليكس» يرى فقط التكرار الألف لنفس الشيء القديم: «إن تقديراتنا لا تشمل السعر فقط، بل السعر والجودة معًا. إننا لا نقهر!». يستمع «أليكس» وهو شارد الذهن إلى رئيسه في العمل الذي يعتقد في الحقيقة أنه يمزج بين التفرد والابتكار ثم يتشاءب. بالطبع عروضه جيدة، وهو يكتسب عملاء جددًا بصورة متواصلة، لكن الخدعة سخيفة وبالية. فيما يتعلق بالأعمال الروتينية توظف الشركة طلابًا

بمرتبات زهيدة تقل كثيراً عن تلك التي تظهر في فاتورة العميل، ويتم دعم وظائف بقية العاملين من خلال النقود المكتسبة بهذه الطريقة. ياللا إثارة! يكتب «أليكس» تقدير التكاليف - كما هو الحال دائماً - باستخدام طريقة القص واللصق. توجد بالطبع ميزة كبيرة عائدة على الشركة من كونه باستمرار في حالة من عدم تناسب المهام الوظيفية الموكلة إليه مع قدراته الفعلية، ومن أدائه المهمة نفسها دائماً: لقد أصبح كفؤاً للغاية فيها. لكن «أليكس» لم يعد يطبق النظر لتقدير تكاليف آخر.. لقد سئم منها. ولحسن الحظ يوجد Sudoku إلكتروني؛ ولذلك يمكنه أن يؤدي بعض المهام المتعددة.

في الوقت نفسه يواصل «أليكس» مضغ أقلام الرصاص. أحياناً يشعر بأنه يخترق ببصره كل شيء وكل إنسان. إنه يشبه الزائر لحديقة الحيوان: بدون الانضمام لهم، يراقب القردة - كيف تتأرجح من فرع شجرة لفرع شجرة آخر، وتمضغ ثمرة موز بتركيز شديد، وكيف تنجز مهام مبتكرة اصطناعياً يمكن أن تكون شديدة السهولة من وجهة النظر البشرية.

بدأ «أليكس» يعتمد ارتكاب أخطاء في عمله. فمن ناحية، هذا أمر ممتع ومسلٍّ، ومن ناحية أخرى يساعده على التغلب على روتين عمله الكئيب. بالطبع هو لا يريد إيذاء أحد، ولكن من الواضح له أيضاً أن كثيراً من الأفراد لا يقرءون المستندات ببساطة، وهذا ما يجعل تراكم الأخطاء خادعاً. كما أن لديه بعض الأفكار الجيدة التي يرغب في إدراجها ضمن تقدير التكاليف الذي يوشك على إعداده: إنه يطلق على شركته اسم «المثرثرون Chatterers»، ويعطي أرقام تكاليف المشروع بالروبل الروسي، ويسمي رئيسه في العمل «زعيم القردة» - بالطبع في مكان واحد فقط: الملحق. ولكن لكي يجعل الأمور محفوفة بالمخاطر بدرجة أكبر قليلاً يقوم بإدراج بعض التفاصيل المسلية ضمن القسم الرئيسي في عرضه، فيعطي أسماء أشخاص عاملين في شركته على أنهم من يجب الاتصال بهم للحصول على معلومات، إن كانت هناك أي أسئلة: بالنسبة للمسائل

المالية موظفة الاستقبال، وبالنسبة للتحقق من المراجع الطاهي في المقصف، وبالنسبة للترابط الشبكي الدولي عامل النظافة. وأخيرًا، يخترع فروغًا في «توجو» و«أفغانستان»، و«مولفانيا» (التي لا وجود لها على خريطة العالم بالطبع)، ويبتكر مصطلحات فنية لا تعني شيئًا: Semiductive Inconstruence, Tendrakon Transcognitive, Elotatic Provincism.

بوجه عام، لا يجرؤ العملاء المحتملون على طرح أسئلة عن هذه الأمور الفنية، علاوة على أنهم لا يهتمون بقراءة تقديرات التكاليف بهذا القدر من التفصيل الشديد كما قلنا. إن ما يهم هو السعر، ومن هذه الناحية لا يوجد منافس لـ «أليكس» - فأسعاره رخيصة بصورة لا تبارى - وهو يضمن الجودة أيضًا بالطبع. إن «أليكس» لا يكثر في الحقيقة، إنه يمزج قلمه الرصاص ويحرق بملل حوله ويؤدي عمله ببراعة وثقة بالنفس. سوف يحصل على هؤلاء العملاء أيضًا.. إنه واثق من ذلك، وإذا لم يفعل لن يبالى أيضًا، فالخسارة لا تقلقه أبدًا.

يتطلع «أليكس» بشوق للخروج في نزهة مع أسرته يوم الأحد المقبل، والتفكير في تلك النزهة هو الذي يمنحه الدافع والطاقة طوال الأسبوع. إنه ذاهب إلى حديقة الحيوان لمشاهدة الحيوانات المحببة لأطفاله - القروود...

العنصر الثاني في الملل الوظيفي هو انعدام الالتزام، ونقصد به أن الموظفين يشعرون بانفصال تام عن العمل ورب العمل. إن ما يقوم به رب العمل طوال اليوم لا علاقة له بهؤلاء الموظفين.. إنه لا يعني شيئًا لهم، ومهامهم الفعلية والمنتجات أو المجالات التي يعملون بها لا تثير اهتمامهم، وتبدو عديمة الأهمية تمامًا. إنهم لم يعودوا يبالون.

يختلف هذا الوضع اختلافاً شديداً عن الموظفين المهتمين الذين يكونون يقظين وتواقين للمعرفة والتعلم، ويبالون كثيراً بمستقبل الشركة ومصيرها، بل ويقرءون حتى مجلات وكتباً عن الصناعة في وقت فراغهم. إن الموظفين الذين ينعدم لديهم الإحساس بالالتزام لا يفعلون هذا أبداً؛ وذلك لأن الموضوعات التي تتصل بعملهم لا تثير اهتمامهم البتة، والعكس هو الصحيح: كلما قل احتكاكهم بمثل هذه الأمور كان ذلك أفضل.

كيف يشعر الموظفون غير الملتزمين؟ إنهم لا يرون معنى في أنشطة العمل، ويعرفون جيداً إلى أي مدى تبدو المهام الوظيفية عديمة الأهمية بالنسبة لهم، والموضوعات التي تفتن زملاءهم في العمل تبدو غريبة. وإذا قام الرئيس في العمل بتسليم مشروع من المفترض أنه شيق أو مثير للاهتمام لموظف غير ملتزم يدرك الأخير مرعوباً أن الرئيس في العمل يجد المشروع مثيراً حقاً، بينما هو يخشى الاندماج لساعات في شيء لا يحظى باهتمامه. ولهذا السبب يجد الموظف الفاقد للدافعية صعوبة أيضاً في التعامل مع زملائه الأكثر دافعية. إن حماسهم ورغبتهم في العمل تبدو مستعصية على الفهم وتثير تساؤلات مثل:

- «ما الذي يفترض أن يكون مثيراً للاهتمام في ذلك؟».
- «هل يهمني في المقام الأول؟».
- «هل يوجد لي أي تأثير هنا؟».
- «كيف بحق السماء يمكن أن أعتقد أن هذا العمل مثير للاهتمام حقاً؟».
- «ما الذي يدعوني لأن أبذل جهدي من أجل شيء لا أبا لي به؟».
- «لمن أقوم بذلك بالضبط؟».

إن هؤلاء العاملين لا يتوحدون مع عملهم ولا مع الشركة التي يعملون بها، ونتيجة لذلك فإنهم يبذلون جهداً لا يصدق من أجل أداء مهام يرون أنها غير منطقية وغير مثيرة للاهتمام.

ينطبق الشيء نفسه على «كلوديا Claudia» وهي زميلة لـ «أليكس» في العمل، فهي أيضًا لديها وظيفة لا تثير اهتمامها، إلا أنها تحاول أداءها على الوجه الأمثل، وهذا ما يثير دهشة «أليكس».

يعرف «أليكس» «كلوديا» منذ سنوات عديدة، والآن يعمل الاثنان في نفس المكتب وتربطهما علاقة مودة وانسجام وثيق. «كلوديا» مسؤولة عن الإنترنت، وتكره عملها؛ لأنه مليء بأشياء تافهة، لا يوجد لديها أدنى اهتمام بها، وبعيدة كل البعد عما تود أن تفعله فعلاً. إن عليها أن تختار الأخبار وتحرر النصوص وتتصل بانتظام بالإدارات المتخصصة التي تصب عليها جام غضبها في كل مرة تضطر فيها «كلوديا» لتغيير محتوى موقعها. على نحو ما انتهى الحال بـ «كلوديا» إلى هذه الوظيفة بعد عملية إعادة التنظيم المائة لشركتها.

لا تتطلب منها وظيفتها أن تعمل بكامل طاقتها؛ ولذا يتاح لها الكثير من وقت الفراغ أثناء اليوم، وهي تستخدمه أيضًا في القيام بما يثير اهتمامها حقًا. خلال ساعات العمل، تقوم بوضع خطة عمل لمشروع حانة في وسط مركز الأعمال الذي تعمل به. اسم الحانة: «الموظف الأزرق» وعملاؤها المستهدفون: الزملاء المحبطون الذين يحتاجون ببساطة لاحتساء مشروب بعد يوم عمل كئيب وقبل الذهاب للمنزل.

عندما كانت تتأكد أن لا أحد يراقبها، كانت تنكب بحماس شديد على خطتها، فتجري العمليات الحسابية وتفكر في الكيفية التي ستشئ بها الحانة. وفي صباح أحد الأيام وبينما كانت تحلم بحلمها المفضل تنبعت فجأة إلى أن رئيسها في العمل واقف أمامها. أعادها مرآة فجأة إلى واقع العمل ووجه لها الرجل سؤالاً غير متوقع: «إذا كيف يسير المشروع؟».

بوغت «كلوديا» «مشروع الحانة؟»، انطلقت الإجابة من فمها، فرد عليها رئيسها في العمل مندهشًا: «أي مشروع حانة؟». حينها لاحظت علامات الحيرة ترتسم على ملامحه أدركت أنها كادت تورد نفسها موارد التهلكة، وودت في تلك

اللحظة لو صفعت نفسها. انفجر «أليكس» الذي كان جالسًا بجوارها ومشاركًا في خططها في ضحك صامت.

تلعثمت «كلوديا» وراحت تفتش في ذهنها عن عذر مقبول: «كلا... مم... كنت أفكر في أننا يمكن أن نذهب لتناول بعض المشروبات مع الفريق بأكمله مرة واحدة في الشهر بعد العمل! سيكون ذلك شيئًا محفزًا ومشجعًا على الترابط!».

أومأ رئيسها، وكان رجلًا قصير القامة ممتلئ الجسم أصلع الرأس، موافقًا بسرعة، لكنه لم يستفسر منها أكثر عن اقتراحها، وبدلاً من ذلك أخبرها بعبارة مقتضبة: «سيتم إسناد مشروع جديد لك».

خشيت «كلوديا» الأسوأ، ثم سقطت كلمات الرئيس عليها كالصاعقة: «سوف تقومين بإعادة هيكلة موقع الإنترنت بأكمله، و-بالاشتراك مع إحدى الوكالات- تكتبين دليلاً عن الصورة التي ينبغي أن يبدو عليها موقعنا على الويب: شعار الشركة، حجم الكلمات، الألوان، المحتوى - الحزمة برمتها في الواقع».

كادت «كلوديا» تسقط مغشياً عليها من مجرد التفكير في الاضطرار لمناقشة مثل هذا الهراء مع بعض مسؤولي الإعلان، لكنها أخفت شعورها مع ذلك وأجابت بموهبة تمثيلية عظيمة: «عظيم! هذا ما أسميه الإثراء الوظيفي. شكرًا جزيلاً على هذا المشروع العظيم!».

لم يستطع «أليكس» أن يتحمل أكثر من ذلك، فركض بعيداً، متظاهراً بإصابته بنوبة سعال، في اتجاه دورات المياه. وبينما كانت «كلوديا» تلعه بداخلها، هز رئيسها في العمل رأسه فقط وتساءل أي نوع من الأشخاص غريب الأطوار كانوا ضمن فريقه. «ينبغي الانتهاء من المشروع خلال سنة. هل يمكنك القيام بذلك؟» تساءل الرجل فيما كان يهم بالفعل بمغادرة المكان مسرعاً لحضور اجتماعه التالي. صاحت

«كلوديا» بعده: «بالطبع أيها الرئيس...» ثم أكملت الجملة وهي تغمغم بصوت خفيض (منخفض): «لن أكون هنا خلال سنة على أي حال».

عاد «أليكس» بعد برهة من الوقت وجلس مرة ثانية أمام حاسبه الآلي. كان هو أيضًا قد بدأت تراوده منذ فترة أفكار عن تأسيس مشروع خاص به. وبرغم أن كراسته مقاس A4 بدأت مليئة بجمل غامضة وغير مترابطة تشبه الكلام المكتوب على حائط دورة مياه عمومية، إلا أنه أحرز تقدمًا منذ ذلك الحين. فكرته الحالية: إقامة معارض فنية في مقبرة غير مستخدمة، وإذا لم ينجح ذلك المشروع يمكنه عندئذ أن يعمل ساقياً في حانة «كلوديا».

يرتبط بالملل شعورٌ بالخواء، فلا شغف لديك ولا عمل يشغلك. والمفهوم العام للملل هو أنه يعني الشعور بفتور المهمة، أو انعدام الحماس والحيوية. إن الموظف لا يشعر أن لديه حافزاً أو دافعاً لفعل أي شيء، وهذا ملل لا يمكن تفسيره... إنه شعور لا يثيره شيء بعينه، بل هو موجود وحسب، إلا أن الملل في مكان العمل يصف أيضاً حالة لا يعرف فيها المرء ماذا يفعل؛ لأنه لا يوجد ما يفعله، فقد تم أداء العمل بالفعل سواء من قبل ذلك الموظف أو شخص آخر. وهذا النوع من الملل يثير شعوراً بالعجز وقلة الحيلة، بل وحتى باليأس يلخصه سؤال مزعج: «ما الذي يفترض بي أن أفعله الآن بحق السماء؟».

إن الملل لا يوجد فقط في مكان العمل، فالأطفال يبدءون في الشعور بالملل إذا لعبوا بنفس اللعبة وقتاً طويلاً أكثر من اللازم، ويصاب الأشخاص البالغون بالملل إذا شعروا بأنهم تائهون وسط الكم الهائل من البرامج والمواد الإعلامية التي تنتجها صناعة الترفيه. ومع ذلك، ففي عطلة نهاية الأسبوع، أو بعد انتهاء يوم العمل، يكون الوقت ملكاً خاصاً لك وتستطيع فعلياً

القيام بشيء ما للتغلب على الرتابة والملل - التخطيط للخروج في نزهة خلوية مع الأسرة، لقاء الأصدقاء، قراءة كتاب، ممارسة رياضة، الذهاب إلى السينما أو أخذ إغفاءة.

هذا بالضبط ما لا يمكن السماح لك به في العمل، فأثناء وجودك هناك لا يمكنك أن تفعل ما تريد. بل على العكس: أنت تعلم أنه ينبغي أن تعمل، فهذا ما تتقاضى عنه أجرًا برغم كل شيء، لكنك لا تستطيع وحسب - لن تسمح لك ذاتك الأضعف بذلك. إن كل نشاط يتطلب بذل قدر هائل من الجهد؛ ولذا فأنت تبدأ في توجيه اهتمامك نحو أشياء أكثر إثارة - في الوقت الراهن - كتلك التي تقوم بها «كلوديا» و«ألكيس». لا أحد يستطيع مقاومة إغراء الاستسلام للقصور الذاتي المرتبط بالملل.

عندما يكونون شاعرين بالملل، ينتظر الموظفون حدوث شيء مثير. وفي هذه الأثناء يبدأون في التملل بقلق ومراقبة الموظفين الذين يكدون ويكدحون في العمل تحت وطأة الضغط النفسي، في الوقت الذي يبحث فيه أولئك الذين يعانون من الملل في يأس عن شيء يفعلونه. إنهم يلودون بعوالمهم الداخلية ويفكرون في عطلتهم التالية، أو فيما يستطيعون القيام به خلال عطلة نهاية الأسبوع، أو يتصلون هاتفياً بأصدقائهم. وهذه الأنشطة وغيرها من الأنشطة الأخرى المماثلة هي الطرق الوحيدة المتاحة لهم في مكان العمل للهروب من الملل.. مؤقتاً على الأقل. في النهاية، هم لا يستطيعون الذهاب إلى منازلهم وقتما يشاءون - فهم مجبرون على البقاء في المكتب مدة زمنية محددة في عقودهم، حتى إذا لم يكن هناك شيء يفعلونه. وإذا تجرأ أحد على مغادرة مكتبه مبكراً قليلاً عن جميع الآخرين في المساء، فسيوجه له الزملاء الناقدون السؤال التالي الذي ينم عن الحسد: «هل تعمل نصف يوم الآن؟».

إن أسوأ شيء في الملل في مكان العمل هو أن الوقت لا يمر ببساطة. تصبح الدقائق ساعات، ويمر اليوم بطيئاً متثاقلاً حتى ليخيل للمرء أنه بلا نهاية، وتطن أسئلة لحوحة في ذهن المرء، مثل: «ما الذي يفترض بي أن أفعله الآن؟» أو «لم لا يمكنني أن أغادر العمل وحسب؟». هذا هو حال «ألكيس» أيضاً.

إنها فترة بعد الظهر في المكتب، المكان هادئ ولا يبدو أن أحداً يفعل شيئاً في الحقيقة، والهواتف لا ترن. زميلتي «كلوديا» جالسة أمام حاسبها الآلي.. ذقنها مرتكز على يدها ولا تفعل شيئاً سوى التحديق في شاشة الكمبيوتر. برغم كل شيء كم هو شعور لطيف أن ترى أنك لست وحيداً تماماً في عالم الملل وانعدام التحدي المحيط بك. لدي مشكلتان: أولاً أنا أشعر بالملل ولا توجد لدي أدنى فكرة عما يفترض بي أن أفعله. رئيسي في العمل؟ إنه يهرول في مكان ما بالمبنى، هو يعتقد أنه لا يمكن لأي شخص أن يحل محله - ولذلك فهو يقوم بكل شيء بنفسه، وأعاني أنا؛ لأنني لا أجد ما أفعله ببساطة. ثانية: الوقت لا يمر. أهدق في ساعة معصمي: إنها الثانية وخمس وأربعون دقيقة ظهراً. أبدأ في التفكير وأغوص في عالم أفكار. هل تدوم الدقيقة أحياناً أكثر من 60 ثانية؟ هل نجدعنا الوقت؟ أعتقد ذلك؛ لأن كل دقيقة اليوم تبدو وكأنها ساعة. يتحرك عقرب الساعة الثاني مصدراً صوت دقات بطيئة منتظمة. أشمر كم قميصي عن ساعة معصمي وأحاول الخروج من طريق الزمن. يعتريني شعور بالتعب وفقر الهمة، وأكاد لا أستطيع إبقاء عيني مفتوحتين. يغلبني النعاس، وعندما أستيقظ أهز رأسي وأنظر حولي لأرى إن كان أحد من زملائي قد لاحظ أنني غفوت قليلاً. في مثل هذه الأوقات أفعل ما يلي: أذهب إلى دورة المياه، وأجلس هناك واضعاً رأسي على ذراعي وأغفو لمدة 10 دقائق وحدي. يفيدني ذلك، وأعتقد أن لا أحد يلاحظ أيضاً، وإلا فإنني أقول عند ذاك إنني أصبت بإسهال، ويكون ذلك هو نهاية القصة. أعود إلى مكتبي. الساعة الآن الثالثة عصرًا تمامًا. أكاد أشعر بأن جسدي يتلقى ضربة حينما أفكر في الساعات الطويلة التي يتعين علي قضاءها إلى أن يصبح بإمكانني مغادرة العمل. ألا أستطيع أن أتحدى الزمن بطريقة ما وأخرج من طريقه لكي أتخاشى المعاناة من الملل؟ ربما يمكنني العثور على مقالة شيقة على الإنترنت. أتساءل كيف كان الموظفون يتغلبون على الملل بدون إنترنت قبل 10 أو 20 سنة. فكرة رهيبة. في هذه الأثناء، أصبحت الساعة الآن الثالثة والنصف... أي أن نصف ساعة انقضت منذ أن نظرت إلى ساعة معصمي آخر مرة، وهذا إنجاز مهم حقاً. أذهب إلى دورة المياه مرة ثانية، والفضل يعود للإسهال.

ربما تعتقد الآن أننا أغفلنا عنصراً مهماً جوهرياً في الملل الوظيفي: الكسل. لكنك بذلك تقفز إلى الاستنتاج الخاطئ، فمما لا شك فيه أن الملل الوظيفي يتصل بالكسل، ولكنه غير قابل للمقارنة به من حيث الصفات المميزة له وأسبابه. إن الأشخاص الكسالى سيعانون على الأرجح من الملل الوظيفي بشكل أسرع من الآخرين، ومن المحتمل أن يُعتنوا بالكسل لهذا السبب: نظراً لأنهم ينفرون من العمل، فإنه يوجد لديهم ميل واستعداد طبيعي لأداء أقل قدر ممكن من العمل. علاوة على ذلك، يبدأ كل من الأشخاص الكسالى والمصابين بالملل الوظيفي في الرغبة في الحصول على وقت فراغ لأنفسهم في العمل، ويضعون إستراتيجيات ليظهروا وكأنهم مثقلون بعبء عمل زائد، وليبقوا العمل الإضافي بعيداً عنهم قدر المستطاع. إلا أن هناك مع ذلك سبباً جوهرياً لكون الكسل في العمل مختلفاً عن الملل الوظيفي:

الموظفون الذين يعانون من الملل الوظيفي ليسوا كسالى بالفطرة.

ما الذي يعنيه ذلك؟ إنه يعني ببساطة أن هناك ظروفاً خارجية تتسبب في أن يصبح الموظف كسولاً أو لا مبالياً؛ ولذلك فالموظفون المصابون بالملل الوظيفي ليسوا كسالى بطبيعتهم، بمعنى أنه لا يوجد لديهم بالضرورة استعداد أو ميل داخلي للكسل. وفي الوقت المناسب سوف نتناول بقدر أكبر من التعمق هذه الظروف الخارجية ومسببات الملل الوظيفي، أما الآن فنكتفي بقول ما يلي: الملل الوظيفي ظاهرة معقدة تتفاعل فيها معاً عدة مسببات متنوعة، وليس من السهل تحديد أي عامل هو المسؤول الأكبر عن معاناة الأفراد من الملل الوظيفي، فهناك احتمال أن يكون الشخص المصاب بالملل الوظيفي شاغلاً للوظيفة الخطأ، أو يعمل في المكان الخطأ. إن الكسل عرض وليس سبباً للملل الوظيفي. ويجذب تفاعل الظروف الخارجية المتنوعة الأفراد نحو دوامة الملل الوظيفي، ويتسبب في تحولهم إلى أشخاص كسالى. ولكن كما رأينا من قبل وكما سنشرح فيما بعد، فإن الموظفين أنفسهم يساهمون في استمرارية الملل الوظيفي.

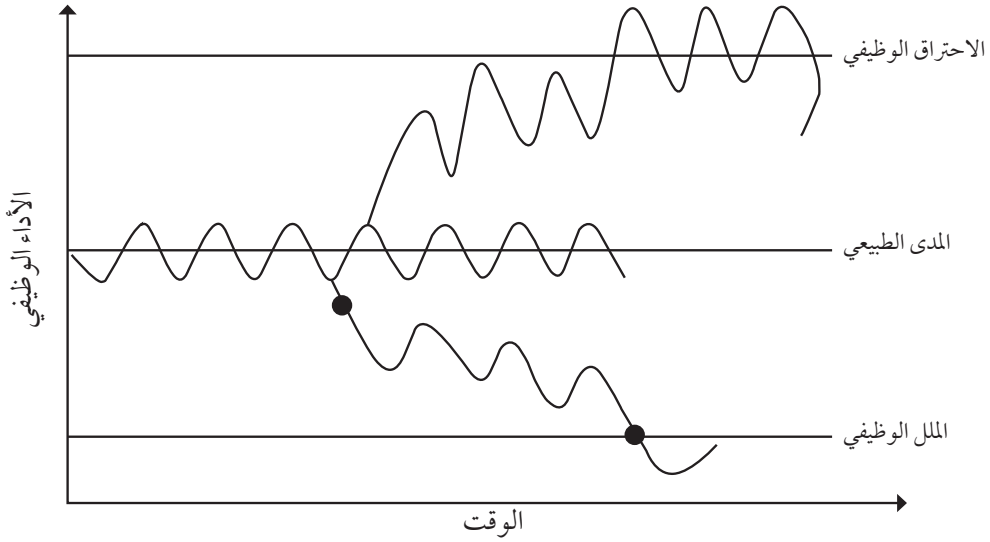
لا يعلن الملل الوظيفي عن نفسه بين عشية وضحاها بالطبول والأبواق، بل يجب أن تتكشف تأثيرات العناصر الثلاثة التي ناقشناها آنفاً بصورة تدريجية عبر فترة زمنية طويلة. وعندما تكون موجودة بدرجة أقل، يمكنها حتى أن تحدث تأثيرات إيجابية. فعلى سبيل المثال: من الممكن أن تخلق الفترات القصيرة التي لا يكون فيها لدى الموظف عمل كافٍ، أو يكون شاعراً بالملل فيها، المجال للإبداع أو تحسين الصلات الاجتماعية داخل الشركة، ومن الممكن أن يدفع انعدام الدافعية المعتدل الموظفين إلى التفكير في نوعية العمل الذي يمكن أن يثير اهتمامهم حقاً. علاوة على ذلك، فإنه في أي يوم عمل نموذجي توجد دائماً لحظات ملل أو ضغوط عمل غير كافية أو انعدام للالتزام؛ ولذا فإن جميع الموظفين يصابون بهذه الأعراض بطريقة أو بأخرى في وقت ما أثناء عملهم دون أن يعانون فوراً من الملل الوظيفي. وأخيراً، يستغرق الموظف المصاب بالملل الوظيفي بعض الوقت قبل أن يكتشف إستراتيجيات الإخفاء المتنوعة، ثم تطبيقها بعد ذلك؛ ولذا يمكننا أن نؤكد بأمان ما يلي:

■ الدردشة القصيرة قبل الاجتماع التالي، أو ممارسة المشي لمدة 30 دقيقة بعد الغداء لا يؤديان إلى الملل الوظيفي.

■ ليست كل مهمة صغيرة ومكررة وبسيطة، ويمكن إنجازها بسرعة، تؤدي تلقائياً إلى حالة من الشعور المزمن بعدم تناسب المهام الوظيفية مع القدرات الفعلية.

■ الاضطرار للقيام بشيء ما غير شيق من وقت لآخر جزء من الحياة العملية، ولا يحدث في حد ذاته انعداماً مزمناً للالتزام.

إن روتين العمل لا يصبح إشكالياً إلا عندما تصيب العناصر الفردية الموظف بصورة زائدة كل يوم تقريباً، عندئذ يطل الملل الوظيفي بوجهه القبيح، ويلاحظ الموظف أن شيئاً ما خاطئ، ويمكن إدراك ذلك بمساعدة الشكل 3.1.



شكل 3.1: الأداء الوظيفي والاحتراق الوظيفي والملل الوظيفي.

تخص المنطقة «الطبيعية» الموظفين الشاعرين بالرضا عن عملهم بدرجة أساسية، وهؤلاء قد يشعرون بشيء من الملل من وقت لآخر، ولكن في الأعم الأغلب من الأحوال يوجد لديهم عمل كافٍ يؤدونه. إنهم شاعرون بالرضا، فعملهم ينطوي على تحدٍّ، وشيق، وكذلك بيئتهم. مختصر القول: إن هذا الوضع قريب من سيناريو العمل المثالي.

من المنطقة (1)، يبدأ الموظفون في ملاحظة أن شيئاً ما ليس كما ينبغي أن يكون: فنادرًا ما يتم تحديهم، ولحظات الملل آخذة في التراكم. كل يوم يشعرون بالغثيان وهم في طريقهم إلى العمل، وفكرة اضطرابهم لقضاء اليوم بأكمله في المكتب ثقيلة على نفوسهم كفكرة اضطرابهم لدفع ضرائبهم.

يتطور الملل الوظيفي ببطء: فالموظف يبدأ في تطبيق إستراتيجيات سلوكية للهروب، وفي إبقاء العمل بعيداً عنه قدر المستطاع؛ لأنه يسير بخطى ثابتة على طريق فقدان الدافعية. ويشبه ذلك الموظف شجرة بدأ ينخر فيها مرض شجرة الدردار الهولندية: فالشجرة تبدو في ظاهرها سليمة، لكن الفطر يزحف على الشجرة ببطء. في هذه المرحلة يدرك الموظف التغيير بالكاد،

ولكنه ينزلق في الحقيقة - ودون أن يدري في بادئ الأمر - نحو حالة من البؤس. عند النقطة (2) تكون الشجرة في حالة احتضار، وأي خبير يقظ في علم الغابات سيوصي بقطعها. وهكذا الحال مع الموظفين الذين يعانون من الملل الوظيفي - إلا أن هناك فرقاً واحداً كبيراً: إن عليهم أن يحلوا المشكلة بأنفسهم، في حين أن خبير الغابات هو الذي يخلص الشجرة من شقائها. الآن بلغ هؤلاء الموظفون نقطة تمكّن فيها الملل منهم تماماً وصاروا يعانون بشكل قاطع وواضح من الملل الوظيفي: إن شعورهم بالاستياء وعدم الرضا شديد، لكنهم في الوقت نفسه اكتسبوا براعة تامة في تطبيق الإستراتيجيات السلوكية النموذجية التي تحجب المشكلة، وبذلك يبقون حالة الاستياء مستمرة.

يختلف التطور الزمني لحالة الملل الوظيفي من شخص إلى شخص، وكذلك الأعراض التي يصاب بها كل فرد، ففي حين قد يندفع أحد الأشخاص مباشرة نحو الملل الوظيفي، يختبره آخرون كعملية أبطأ ولكن مستمرة. كما تختلف أيضاً درجة شدة الملل الوظيفي - أي مدى شعور الموظف به بصورة يومية - من شخص لآخر.

الفصل الثاني

إستراتيجيات الملل الوظيفي

الآن أنت تعرف عناصر الملل الوظيفي الثلاثة، وهناك جانب آخر يشكل جزءاً لا يتجزأ من الملل الوظيفي، وهو الإستراتيجيات التي تخفي المشكلة، وسوف نتناولها بالشرح بقدر أكبر من التفصيل في الصفحات التالية.

دعونا نلخص المشكلة: ينزلق الموظفون نحو الملل الوظيفي ببطء وليس بين عشية وضحاها، إلا أنهم ما أن يدركوا أن شيئاً ما ليس كما ينبغي أن يكون حتى يبدأوا في الشعور بالاستياء وفقدان دافعيتهم. إنهم يبعدون أنفسهم عن العمل بشكل انفعالي، فلا توجد لديهم رغبة في بذل جهد زائد في العمل أو - في الحقيقة - أداء عمل كثير على الإطلاق.

إلا أن المشكلة هي أنهم لا يستطيعون إظهار عدم رغبتهم في العمل هذه علناً؛ لأنهم لا يريدون فقدان وظائفهم برغم كل شيء؛ ولهذا السبب يبدأون في التظاهر بأنهم يعملون بكد واجتهاد، ويتبنون إستراتيجيات سلوكية تساعد على الإيحاء بأنهم مشغولون. وهذه الإستراتيجيات هدفان:

■ إبقاء العمل الإضافي بعيداً قدر الإمكان.

■ الحصول على وقت حر في العمل لإنفاقه على اهتماماتهم الشخصية.

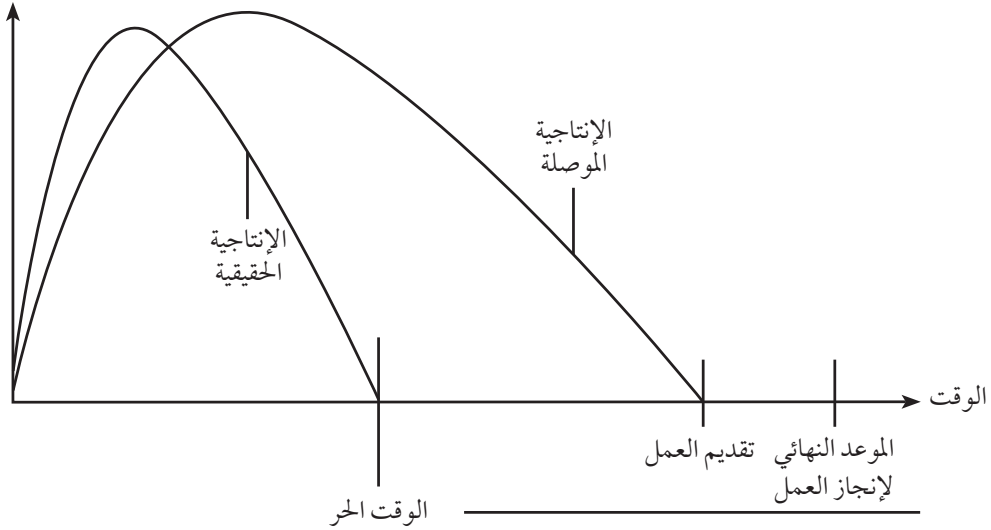
هناك العشرات من مثل هذه الإستراتيجيات التي نعطي بضعة أمثلة لها هنا، وما يهمنا مبدئياً هو طريقتان بسيطتان، لكنهما معروفتان وفعالتان في كل مكان: «إستراتيجية الوثائق Document Strategy».

و«إستراتيجية الالتزام الكاذب Pseudo-Commitment Strategy» في الحالة الأولى، يجلس الموظفون أمام حاسباتهم الآلية ويتجولون على الإنترنت ويخططون عطلتهم التالية، وهدفهم أن يبدووا مشغولين بمهام وظيفية زائدة لكي يتوافر لديهم وقت كافٍ لتحليل ومقارنة عروض الإنترنت المتنوعة، وإذا جاء الرئيس في العمل، يكون هناك احتمالان: إما أن يغلقوا الشاشة ويتظاهروا بمباشرة عملهم الورقي مع إبقاء النموذج المطبوع لعرض تقديمي أو مشروع ما في متناول أيديهم على مكتبهم، لكي يتسنى لهم كتابة شيء ما عليه، وإعطاء انطباع بأنهم مشغولون للغاية، أو بدلاً من ذلك يمكنهم إبقاء العرض التقديمي مفتوحاً على الوحدة الطرفية وتغيير الصورة المعروضة على الشاشة من الجهة المقصودة للعطلة إلى العرض التقديمي الخاص بالعمل بنقرة سريعة واحدة على أحد الأزرار - وبذلك يعطون مبرراً لنظرهم إلى الشاشة بمثل هذا التركيز الشديد.

في حالة إستراتيجية الالتزام الكاذب، أنت تتظاهر بالتوحد مع الشركة، وأبسط أسلوب للقيام بذلك هو تمضية وقت أطول في مكان العمل - ولكن دون عمل مثمر، فإذا كنت أول شخص يأتي إلى العمل في الصباح وآخر من يغادره تقريباً في المساء، فإنك بذلك تعطي انطباعاً بأن لديك عملاً كثيراً تؤديه، ويشير ذلك إعجاب حتى أولئك الذين يعملون ساعات أطول منك، وهؤلاء الزملاء إما أنهم يعانون أيضاً من الملل الوظيفي ويطبقون هذه الإستراتيجية بحذافيرها، أو أنهم ضحايا للاحتراق الوظيفي، ويعتبرون وجودك دليلاً على اهتمامك بأعمال الشركة. إن إستراتيجية الالتزام الكاذب فعالة للغاية؛ وذلك لأنه لا يوجد شيء يعطي انطباعاً سلبياً مثل الوصول متأخراً في الصباح والاختفاء مبكراً في المساء.

تستلزم إستراتيجية «الحلول الوسط Compromise Strategy» (شكل 1.2) العمل بكفاءة مفرطة وتركيز كاملاً، وعدم التلكؤ في أداء مهمة ما لساعات أو حتى أيام، والهدف هنا هو إنجاز المهمة في أسرع وقت ممكن وقبل الموعد النهائي المحدد من قبل الرئيس في العمل غير المسموح له بالطبع أن يعرف أن العمل قد تم الانتهاء منه بالفعل. لماذا؟ لكي يتاح للموظف وقت كافٍ

قبل الموعد النهائي الفعلي لإنجاز العمل يتمكن فيه من التحول إلى اهتماماته الشخصية، أو من الدردشة مع زملائه في العمل دون وجود ما يششت انتباهه.



شكل 1.2: إستراتيجية الحلول الوسط.

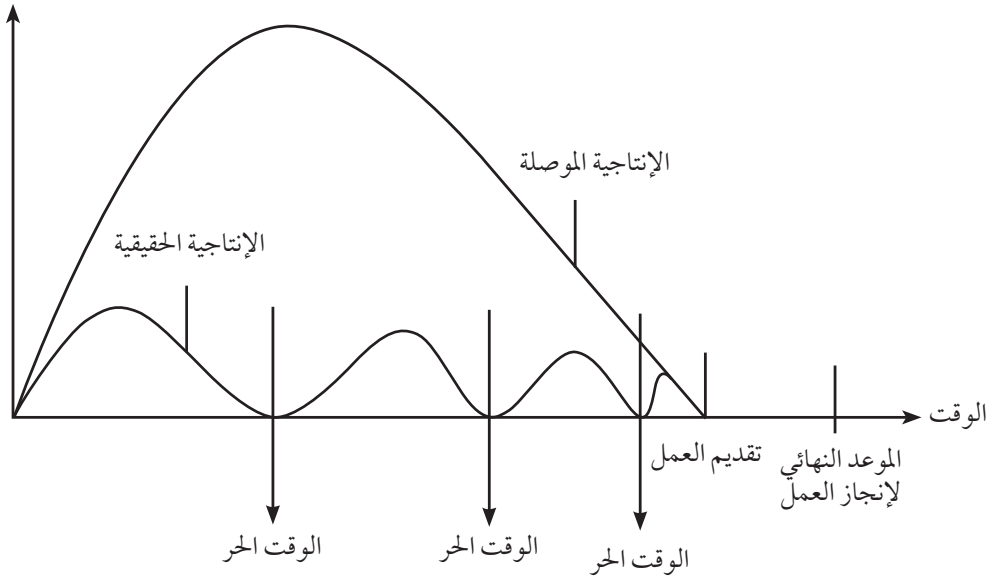
إن لإستراتيجية الحلول الوسط مزايا عديدة: فإذا قام الرئيس في العمل بتقديم الموعد النهائي لإنجاز العمل بصورة غير متوقعة، يمكنك أن تقدم ثمار عملك المنجز دون متاعب. علاوة على ذلك، يمكنك - إذا شعرت مثلاً بالملل خلال وقت الفراغ الذي حصلت عليه - أن تقدم العمل لرئيسك مبكراً عن مواعده بيوم واحد، وبذلك تعطي انطباعاً بأنك موظف على قدر كبير من الكفاءة.

تسمح لك هذه الإستراتيجية بالتحكم في مستوى توقعات الشخص الآخر والإنتاجية الخاصة بك معاً. والنقطة الأخيرة والأكثر أهمية هي: لا أحد يستطيع رؤية الفرق بين عبء عملك الرسمي والفعلي، وبذلك تحقق هدفك، وهو الحصول على وقت لنفسك في العمل دون افتضاح أمرك.

حسبما يوحي الاسم، تقوم هذه الإستراتيجية على المساواة (أو التسوية) بين كميات العمل، بعبارة أخرى: يتم توزيع العمل عبر فترة زمنية أطول مما يلزم فعلياً. وتلائم هذه الإستراتيجية مشروعاً طويلاً المدى بصورة ممتازة، ووفقاً لها تُستخدم المدة الزمنية المخصصة للمهمة بالكامل بلا داع. وتتحقق التسوية Levelling Out عن طريق دفع المستندات ذهاباً وجيئةً وتحرير محتواها بكميات صغيرة كل ساعتين، أو بدلاً من ذلك، تقبع ببساطة على المكتب أياماً أو أسابيع دون أن تعيرها أنت اهتماماً في الحقيقة، إلا أنك تنفق على فترات منتظمة قليلاً من الوقت في العمل لكي تتمكن من إنتاج شيء ما في أي وقت إذا لزم الأمر، وتقديم نتائجك بما يحقق رضا الجميع في نهاية المطاف.

إلا أنك في هذه الأثناء تسمح لنفسك بالتوقف لفترات قصيرة (أو طويلة) تفعل خلالها ما تريد (انظر شكل 2.2). في هذه الإستراتيجية أيضاً، أنت تعطي انطباعاً بأنك مثقل بعبء عمل زائد ولا وقت لديك لأداء مهام إضافية. وتقوم إستراتيجية التسوية على حقيقة أن لدينا متسعاً كبيراً جداً من الوقت لأداء العمل المطلوب منا. وربما يكون الأمر أن الموظف لا يرغب في العمل بسرعة وحسب، ويفضل على ذلك العمل ببطء خطوة خطوة.

تنجح هذه الإستراتيجية إذا كان المستوى الفعلي للإنتاجية مقبولاً دائماً باعتباره كفوفاً من قبل الرئيس في العمل، أو الزملاء في الفريق: «أليكس أكفاً موظف لدينا: إذا كان يحتاج أسبوعين لأداء هذه المهمة، فإن هذا يعني أنه لا يمكن إنجازها في وقت أقصر من ذلك!». وهكذا لن يشك أحد أن الموظف مثقل حقاً بعبء زائد من المهام الوظيفية. نعود فنكرر من جديد أننا نتكلم عن ممارسة لعبة مع مستويات توقع الأشخاص الآخرين. ولكي تنجح الإستراتيجية في النهاية، يجب تقديم نتيجة العمل في الموعد المحدد بدقة، وأن تكون بالجودة المتوقعة، ويستطيع الموظفون أن يقرروا بأنفسهم كيف ينفقون الجزء الأكبر من وقتهم حتى هذه النقطة.



شكل 2.2: إستراتيجية التسوية.

تتعلق هذه الإستراتيجية بمنع شخص ما (موظف آخر أو عميل) من اتخاذ تدابير من شأنها أن تجبر الموظف على القيام بالعمل فوراً، والهدف هنا ليس تحاشي أداء العمل، فوفقاً لهذه الإستراتيجية يتلاعب الموظفون بالوقت الذي يتم فيه أداء العمل، حتى يتسبب ذلك في إحداث تغييرات محتملة في عملية العمل أو اضطراب في الجداول الزمنية لأشخاص آخرين. ومن المحتمل أن يفعل الموظفون ذلك إذا كان يتعين عليهم إنجاز مهمة ما لا يريدون القيام بها، أو يعتبرونها غير مثيرة للاهتمام. وتعمل الإستراتيجية على النحو التالي:

افرض أن هناك موظفاً مسؤولاً عن التنسيق والاتصال مع زميل له بشأن مشروع يشتركان معاً في تنفيذه، لكن هذا الموظف ليس مهتماً بالعمل، ويرغب في تأجيله قدر المستطاع حتى ولو لساعات قليلة. من أجل أن يحقق ذلك، يجب عليه أن يعرف متى سيكون زميله حاضراً في اجتماع أو غائباً لأسباب أخرى. (هذا النوع من المعلومات يمكن العثور عليه في الروزنامة

الإلكترونية التي يمكن لكل العاملين بالشركة الاطلاع عليها). يتصل الموظف - الذي يرغب لأسباب إستراتيجية في تأخير بدء العمل - هاتفياً في نفس التوقيت الذي سيكون فيه الزميل غائباً بالضبط، ويكون من السهل عندئذ ترك رسالة يسجل فيها استعداداه للمضي قدماً في العمل في المشروع - دون أن يضطر فعلياً لأن يفعل ذلك بعد. وتنجح هذه الإستراتيجية؛ لأن لا أحد يتصور بطبيعة الحال أن أي شخص سيتعمد اختيار هذا التوقيت بالذات لإجراء مثل هذه المكالمات «العقيمة»، إلا أن الموظف يتصرف حسب الخطة الموضوعية، وبذلك يخلق وقتاً حراً لاهتماماته الشخصية. من الواضح أن العمل سوف يتعين إنجازه إن عاجلاً أو آجلاً، ولكن من المقبول والمستساغ تأخير الاضطرار لفعل ما لا يوجد سبيل لاجتنابه ولو قليلاً من الوقت.

دعونا نجري امتحاناً قصيراً الآن: كتب موظف رسالة يريد إلكتروني إلى أحد العملاء عصر يوم جمعة تضمنت اقتراحاً خاصاً بمشروع، وفي نهاية النص كان ينوي فعلياً كتابة: «يمكن الاتصال بي مرة ثانية اعتباراً من الثالثة عصرًا اليوم إذا كان لديكم أسئلة أو اقتراحات بإجراء تغييرات». إلا أنه قبل إرسال البريد الإلكتروني بفترة قصيرة، تم حذف تلك الجملة الأخيرة، وتمنى الموظف في النص المعدل للعميل قضاء عطلة نهاية أسبوع سعيدة ببساطة.

والسؤال هو: ما هما السببان اللذان يحتمل أن يكونا قد دفعا الموظف لحذف الجملة في اعتقاده؟

وإليك الحل:

- ربما يعتقد العميل أن الأمر يستحق الاتصال هاتفياً لمناقشة الموضوع قبل عطلة نهاية الأسبوع، وسوف يتعين على الموظف عندئذ الإجابة عن أية أسئلة والتعامل معها.
- ربما يكون لدى العميل اقتراحات بإجراء تغييرات سوف يتعين على الموظف تنفيذها عندئذ، أو على الأقل تسجيلها فوراً - أي قبل عطلة نهاية الأسبوع.

مما لا شك فيه أنك لاحظت أن رسالة البريد الإلكتروني أرسلت عمداً في عصر يوم جمعة، حيث إن من المستبعد أن يرغب العميل في التعامل جدياً معها قبل حلول عطلة نهاية الأسبوع مباشرة. وقد تحقق هدف الموظف: ليس من الضروري النظر في المشروع والعميل حتى الأسبوع التالي.

تساعد هذه الإستراتيجية في إعطاء انطباع بأن الموظف يأخذ معه إلى المنزل عملاً كان من الممكن الانتهاء منه خلال اليوم بسبب «شدة الضغط الواقع عليه». ويقصد الموظفون الذين ينتهجون «إستراتيجية حقيبة الأوراق Briefcase Strategy» إعطاء انطباعين من خلالها:

■ أن الشركة مهمة جداً بالنسبة لهم، لدرجة أنهم يعملون حتى خارج وقت العمل الرسمي. وفي الوقت نفسه، هم يظهرون أن اهتمامهم والتزامهم لا ينتهيان عند باب المكتب، بل يمتدان إلى المنزل. وسوف نسمي هذه الصلة «الصلة بين المنزل والمكتب Home-Office Link (HOL)».

■ أنهم مثقلون بعبء عمل زائد بشكل لا يصدق، علاوة على أن عملهم ذو أهمية بالغة وحاسمة، حيث إن الأشخاص المهمين فقط هم الذين يضطرون للعمل في المساء.

هنا يدخل «أليكس» الصورة من جديد. في طريقه إلى العمل، يراقب «أليكس» الركاب الموجودين معه في القطار والحافلة، وخاصة رجال الأعمال المتأنقين، إن معظمهم يقرءون صحيفة أو أخرى، ولكن لا يبدو أبداً أنهم يحملونها في أيديهم عندما لا يقرءونها. لقد بدأ سر حقيبة الأوراق السوداء ينكشف:

أنا أستقل القطار للذهاب إلى العمل منذ سنوات، ليس لأنني صديق للبيئة بصفة خاصة، ولكن لأنه وسيلة نقل أسهل وأسرع، فضلاً عن أنني أستطيع قراءة صحيفتي بهدوء وسكينة. لقد شعرت بأنني غريب ومتطفل منذ البداية، فقد كنت مختلفاً على نحو ما عن الركاب الآخرين.. شيء ما كان ناقصاً، كان ذلك الشيء هو حقيبة الأوراق. هناك شيئان أتساءل بشأنهما مراراً وتكراراً، الأول هو: ما نوع العمل الذي يقوم به هؤلاء الناس في الحقيقة؟ لا بد أنهم أشخاص مهمون، إذا كانوا يواصلون العمل في

المنزل بعد قضاء ثماني ساعات أو أكثر في المكتب بالفعل. ولأنني لا أحضر العمل إلى المنزل أبداً، فإن القلق يساورني أحياناً بشأن نفسي: هل أنا أفعل شيئاً خطأ؟ هل أنا عديم الأهمية ببساطة في عالم العمل هذا؟ والأمر الثاني هو: أن لدي فضولاً لمعرفة ما يحملونه معهم: مشروعات سرية، رسائل بريد إلكتروني، ودراسات سوق على الورق، ولكن لم يتم بعد التعامل معها؟ على أية حال، يبدو لي أنه عبء عمل يجري أدائه في المنزل! أنا منبهـر. هناك كافة الأنواع من حقائب الأوراق المختلفة.. الرخيصة (منها) وغالية الثمن... البنية، والسوداء اللون، وكلها تبعث برسالة واحدة: «أنا هناك من أجل شركتي حتى في المساء» أو «العمل المهم لا يحترم ساعات العمل المقررة» علاوة على ذلك، يبدو لي أن هذه الأهمية ظاهرة ينفرد بها الرجال فقط، فأنت نادراً ما تشاهد النساء يحملن مثل هذه الحقائب، لكنني لا أستطيع أن أتخيل أن الرجال فقط يمكن أن يكونوا مديرين أكفاء. في المكتب أيضاً ألاحظ أن كثيراً من الزملاء يحضرون للعمل حاملين حقيبة أوراق ويغادرون بها أيضاً، لكنني لم أتمكن أبداً من رؤية ما بداخلها، ولا يمكنني أن أتخيل أبداً أن «فرانك» مثلاً مشغول بالعمل دقيقة واحدة أكثر مما ينبغي. في مساء أحد الأيام كنت في طريقي إلى المنزل، وعرجت على السوبر ماركت لشراء شيء ما، وتصادف وقوف رجل يحمل حقيبة أوراق أمامي في الصف، كان يدفع ثمن موزة ورغيفاً صغيراً من الخبز وزجاجة حليب، ثم فتح حقيبة أوراقه، يا لحية الأمل! لقد كانت فارغة! لاحظ الرجل نظرة الدهشة في عيني بعد أن وضع مشترياته في الحقيبة وتحسس ربطة عنقه بعصبية وارتباك، ثم نظر إلي وكأنه يريد أن يقول لي: «يوجد عادةً الكثير من الملفات المهمة داخل هذه الحقيبة». عند ذاك أدركت أن هذه هي إستراتيجية حقيبة الأوراق أو بالأحرى الصلة بين المنزل والمكتب (HOL).

لقد بدأت الصلة بين المنزل والمكتب (HOL) تصبح رمزاً للأعمال حتى وإن كانت الأشياء الوحيدة المحمولة في حقائب الأوراق هي بقالة اليوم! وميزة هذه الإستراتيجية هي أن من المستحيل تقريباً مراقبتها، فلا أحد ولا حتى الرئيس في العمل يمكنه أن يطلب رؤية العمل الذي يأخذه

إلى المنزل موظفوه «المتمتعون بالدافعية». ومع ذلك فإن حمل حقيبة الأوراق والمستندات تلك لا يعني شيئاً في الحقيقة. والأمر الرئيسي هو أن يظهر حامل الحقيرة في صورة جيدة، ويشير إلى تفانيه وإخلاصه للعمل إلى حد التضحية بوقت فراغه. بالطبع تكون واهماً إذا كنت تعتقد أن الشخص المصاب بالملل الوظيفي لا يزال يعمل في المساء، فالعمل الذي يتركه دون إنجاز يتم التعامل معه في المكتب - في اليوم التالي.

إن المشاركة في اجتماع ليست في الواقع إستراتيجية للملل الوظيفي؛ نظراً لأن مسألة حضورك أو عدمه تعتمد في الغالب على أشخاص آخرين. ومن الممكن تطبيق إستراتيجية التعويق وتأخير المحتوم قليلاً، ولكن لا مفر من الحضور في النهاية. غير أن الاجتماع مكان يمكنك أن تستسلم فيه للملل الوظيفي في سكرينة كاملة؛ لأن هناك الكثير جداً من الاجتماعات تدوم وقتاً طويلاً، وفي الغالب وقتاً أطول من اللازم. إن الملل الوظيفي يطيل اصطناعياً مدة الاجتماعات ويجعلها عقيمة وغير مثمرة؛ لأن كثيراً من الأفراد المشاركين فيها يكون لديهم «أجندة خفية» - أي مصلحة شخصية خفية. ويتقرر مسار المناقشة من خلال الملل الوظيفي لدى المشاركين أكثر منه من خلال الهدف المتمثل في إنجاح الاجتماع.

يتذكر «أليكس» اجتماعاً يجسد الملل الوظيفي بشكل نموذجي كان دوره فيه تسجيل وقائع الجلسة في محضر الاجتماع. بالنسبة له، كان ذلك عملاً مملاً كريهاً، ولكنه استمتع بمراقبة المشاركين في الاجتماع. ترتسم ابتسامة على وجه «أليكس» وهو يشرح كيف سار الاجتماع:

إنها الساعة الرابعة عصرًا. موظفو الشركة متوسطة الحجم لتصنيع وحدات تبريد مجتمعون لمناقشة طرح سلسلة جديدة من ثلاجات التخميم في السوق. ويضم الاجتماع:

■ «مونیکا Monica» رئيسة إدارة التسويق.

■ «ستيفن Stephen» نائبها.

■ عددًا آخر من العاملين في الإدارة:

■ «ديفيد David» رئيس قطاع الاتصالات.

■ «شوان لي Chuan Li» الفني الذي طور النموذج الأصلي، عبر الهاتف من الصين.

■ «أليكس» الذي يفترض أن يسجل وقائع الجلسة في محضر الاجتماع.

تفتتح مونيكا الاجتماع. «عظيم، أنا ممتنة لأنكم جميعًا تمكنتم من الحضور لهذا الاجتماع الهام. أعتقد أنه سيستغرق حوالي ساعتين». (يتنفس الحاضرون الصعداء - فقد كانوا يخشون أن يدوم مدة أطول). تردف «مونيكا» قائلة: «لقد استلمنا جميعًا الوثائق الفنية من «شوان لي» - شكرًا لك يا «شوان» - واطلعنا عليها بالفعل». (تنظر «مونيكا» حولها ترى الجميع يقلبون في الوثائق بلا هدف، و«ديفيد» يحدق بها فاغرًا فاه علنًا). «أولًا هل توجد لديكم أسئلة أو تعليقات» (يخيم على المكان صمت مشوب بالخرج ويقلب الجميع «باهتمام» في الوثائق مطأطي الرؤوس).

يضغط «ديفيد» زر كتم الصوت في التليفون ويقول: «الموضوع كله فني بعض الشيء، أليس كذلك؟ ينبغي السماح لهؤلاء الفنيين بالتعامل مباشرة مع العملاء، وعندئذ سيدركون أن لا أحد يفهمهم» (ابتسامة متكلفة). تتم إعادة الاتصال بـ «شوان لي» فيما تقول «مونيكا»: «وثائق ممتازة يا «شوان»! شكرًا مرة أخرى».

بيدي «ستيفن» ملاحظة: «لقد درست السوق، ووجدت أنه لا توجد منتجات مماثلة لهذا المنتج في الحقيقة». تعقب «مونيكا» قائلة: «إذا أنت تعتقد أن إمكانيات الخط الجديدة تبشر بالخير؟»، يجيب «ستيفن»: «نعم، أعتقد ذلك، وإن كانت هناك أمور أخرى لا تزال غير واضحة تمامًا لي». (ثم يتحدث طويلًا عن مدى صعوبة بيئة السوق في الوقت الراهن). «ما رأيك يا «ديفيد»؟».

يجيب «ديفيد»، الذي كان مشغولاً برسالة بريد إلكتروني من زوجته على المساعد الشخصي الرقمي الخاص به قائلاً: «مم.. نعم.. أعتقد أننا ينبغي أن نبدأ بإجراء عصف ذهني».

(موافقة عامة يعقبها صمت، فلا أحد يريد أن يكون البادئ؛ لأن لا أحد منهم جميعاً استعداداً جيداً للاجتماع).

تقطع «مونيكا» الصمت بقولها: «ما رأيكم إذا عرضنا المنتج الجديد في موقع خاص للتخيم؟ يوجد بالتأكيد هذا النوع من الرفاهية في مكان ما في مدينة «كان» الفرنسية، حيث يلتقي المخيمون الأثرياء.. أليس كذلك؟ إنها مجرد فكرة. سيكون منتجنا غالي الثمن بعض الشيء، أليس كذلك يا «شوان»؟ (صمت). «شوان».. هل ما زلت معي على الخط؟ «يجيب «شوان» نعم بالطبع، ولكن هذه مسؤوليتكم أنتم وليست مسؤوليتي؟» من جديد يضغط «ديفيد» على زر كتم الصوت ويقول: «تصرف مألوف منه، إنه يريد التنصل من العمل مرة ثانية». (يهز الحاضرون رؤوسهم).

يقول «أليكس» لنفسه: «وكأننا مختلفون عنه...».

يقلب «ديفيد» في الأوراق قليلاً، وفجأة يبدأ في الضحك. «انظروا إلى هذا النموذج، إنه صورة مصغرة من وحدة التبريد التي عثروا على جثة بداخلها بالأمس، لقد أذاعوا تقريراً عن هذا الحادث في نشرات الأخبار، هل شاهدتموه؟ يتسم «ستيفن» ابتسامة عريضة ويرد قائلاً: كلا.. ولكننا نستطيع أن نضع صورة فوتوغرافية للجثة في النموذج الخاص بنا، ولدي عنوان جاهز أيضاً أسفل الصورة: «يحافظ على أشياءك باردة» أو «لطيف مع ما تحب!» (تتعالى أصوات ضحك ويضحك «ديفيد» وقد اغرورقت عيناه بالدموع).

كما حدث قبل ذلك، يخيم على الحاضرين صمت غريب. تُناقش المنافسة باختصار ثم يعقب ذلك فترة فاصلة عن خطط العطلات المقبلة، وأخيراً مناقشة لعدد زجاجات الجعة التي ستسعى لها الثلاثة. وهنا تتساءل «مونيكا» بامتعاض لم يجب أن تكون المشروبات كحولية دائماً. ويضيف ذلك إلى الثروة العامة حول الأمور التافهة.

قبل الساعة السادسة بقليل تنظر «مونيكا» إلى ساعة معصمها وتقول: «حسنًا.. أعتقد أننا حققنا خطوة جيدة للأمام برغم تعقيد المادة». («أليكس» لا يزال لا يعرف البتة ما الذي ينبغي أن يدونه في محضر الاجتماع). «إلا أنه بالنظر للمرحلة المتقدمة التي توجد بها الآن، أعتقد أن من الأفضل أن نلتقي مجددًا في غضون أسبوع» (ارتياح عام وموافقة). «هل يناسبك ذلك أيضًا يا «شوان»» (صمت)، «شوان؟ ألو؟ حسنًا، ربما يكون الاتصال قد انقطع مرة ثانية». (فاض الكيل بـ «أليكس» من الثثرة الفارغة وكف عن المتابعة). «والآن بقي أمر واحد أخير: هل يمكننا أن نتشارك الآن في العمل التحضيري - اقتراحات ملموسة، الإطار الزمني، وكل ذلك - فيما بيننا؟» (يزدرد جميع الحاضرين لعابهم أو يتنحنحون أو يهرشون رؤوسهم ويلوذون بالصمت وكأنهم لم يسمعوا شيئًا).

في ضوء رد الفعل هذا، وما تلاه من تقديم أعذار مثل: «ضغوط العمل... لا يوجد متسع من الوقت للقيام بأي شيء أكثر أهمية»، تستسلم «مونيكا» وتقنع بتأكيد المشاركين لها بأنهم سيفكرون في الأمر، ينتهي الاجتماع، لقد جاءت أخيرًا نهاية العمل التي كانوا متشوقين لها.

لم يكن صعبًا بالتأكيد جعل هذا الاجتماع ثمرًا أكثر، حيث إن الساعتين أهدرتا بالكامل تقريبًا. ولكن لم ينبغي عليهم القيام بذلك؟ إن من المبهج التحدث عن موضوعات لا تمت بصلة إلى العمل وإطلاق النكات والضحك. إن الأمر مسلٍّ، ومن الواضح أنه لا يوجد ضغط زمني، هل تعتقد أن ذلك بعيد المنال؟ عليك إذا أن تذهب إلى اجتماعك التالي واضعًا نظارة ملل وظيفي على عينيك وسوف ترى.

إننا نود أن نختم قائمتنا بإستراتيجيتين أخريين للملل الوظيفي يمكنهما أن تساعدوا الموظف على إبقاء العمل بعيداً عنه، أو الإيحاء بأنه مشغول ببساطة. فمن ناحية هناك إستراتيجية الاحتراق الوظيفي الكاذب، ويتم تطبيقها عندما يقول الموظفون صراحةً إنهم سينهارون من الضغط إذا تم تكليفهم بمهمة واحدة أخرى. وهذه الطريقة يظهر أن أي مدى هم مثقلون بأعباء وظيفية زائدة، وينالون تعاطف الآخرين معهم وإشفاقهم عليهم. قد تكون مزاعمهم بأنهم مثقلون بأعباء وظيفية زائدة عارية تماماً من الحقيقة، ولكن من يستطيع إثبات ذلك؟ لا أحد.

وهناك إستراتيجية الضجيج، ويتم تطبيقها عندما يكون الموظفون قد استغرقوا في أحلام اليقظة وظلوا يحدقون لدقائق متواصلة في شاشة الكمبيوتر دون أن يحركوا إصبعاً، أو تبدو عليهم أي علامة دالة على الحياة، وعندما يدركون فجأة أنهم يجب أن يبدأوا مشغولين، يكون لديهم خياران:

- أن يفتحوا البريد الإلكتروني ويبدءوا في النقر عشوائياً على لوحة مفاتيح الكمبيوتر.
 - أن يأخذوا ورقة وقلماً ذا سن عريضة من النوع الذي يصدر صوتاً يصم الأذان، ثم يبدءون في كتابة أو رسم أشياء بلا معنى.
- إن كلتا الاستجابتين تحدثان ضجيجاً، وتجعلان الناظرين يعتقدون أن عملاً يجري أدائه بهمة ونشاط.

إن لهذه الإستراتيجيات جانباً مضحكاً - حتى نقطة معينة - ولكن إذا لم تستطع الامتناع عن الابتسام عند قراءة هذا الموضوع، فيجب عليك أن تتذكر أن الأفراد لا يحلون معضلتهم عن طريق استخدام هذه الإستراتيجيات. فعلى العكس لا تحفي هذه الإستراتيجيات لب المشكلة وحسب، بل تزيد الأمور سوءاً أيضاً - مثلما يترامى التراب المكنوس تحت السجادة بكميات أكبر بصورة متزايدة. ورغم أن ضحايا الملل الوظيفي يعرفون ذلك، إلا أنهم يستمرون على الحزن الهابط، وهذه هي المفارقة كما ستري في الفصل التالي.

الفصل الثالث

مفارقة الملل الوظيفي

لكي نفهم لماذا يؤدي بنا الملل الوظيفي إلى سلوك ينطوي على مفارقة؟ يمكننا تقسيم التطور المهني إلى ثلاث مراحل بسيطة موضحة في جدول 1.3. وسوف نلقي نظرة عن كثب على السلوك المنطوي على مفارقة (المرحلة الثالثة في الجدول) في الفصل التالي. هنا نحن نحلل ثلاثة أنواع من السلوك المنطوي على مفارقة لا بد بلا شك أنك تعرفها من واقع خبرتك الشخصية أو البيئة المحيطة بك، ثم نناقش بعد ذلك مفارقة الملل الوظيفي. وبهذه الطريقة ستفهم السبب في أن معاناة الموظفين من الملل الوظيفي لها علاقة متناقضة مع العمل، وتحصرهم في دائرة مفرغة من الاستياء والتبطل والكسل والسلوك الإستراتيجي الموجه نحو المحافظة على الطاقة.

« . »

في هذه المفارقة، يلعب عنصر الرغبة في الشيء وامتلاك الشيء wanting and having الدور المحوري، ويكمن التناقض في تفاعلها، فما نملكه لا نريده أو نرغب فيه، وما نريده لا نملكه. وإذا تغير ذلك، أي إذا حصلنا على ما كنا نريده، ولكننا لم نكن نملكه - فإننا نرغب عندئذ في العودة إلى وضعنا السابق. ومن الأمثلة على ذلك العلاقات الإنسانية. إن المفارقة في العلاقات هي أنه إذا كان لديك شريك فقد تفتقد حريتك؛ لأنك تشعر أنك مقيد. ولكن إذا فقدت ذلك الشريك فإنك تفتقد الوقت الذي كنت تقضيه مع من تحب، ويقل فجأة اهتمامك بحرية أن تكون قادرًا على فعل ما تريد بغض النظر عن رغبات شريكك.

جدول 1.3: الملل الوظيفي ومراحل التطور المهني.

المرحلة (1) نحن في بداية حياتنا المهنية وخبرتنا المهنية ضئيلة أو معدومة. ربما تكون دافعيتنا مرتفعة ونتطلع لخوض الحياة المهنية وإمكانياتها، ونعلم أيضًا بشأن حلم التعطل عن العمل اللذيذ، ولكن لا يخطر على بالنا إطلاقًا أن شيئًا كهذا يمكن أن يحدث لنا في الحياة الحقيقية. إننا نتوقع الضغط النفسي والتحدي.

المرحلة (2) نحن نبدأ العمل، وسرعان ما يتبين لنا أن عالم العمل ليس باعًا على التوتر والضغط النفسي كما يقال عنه، وهكذا نتعلم التحكم في حجم العمل الذي نؤديه مع إرسال الرسائل المناسبة في الوقت ذاته. ولأننا نفترض أن التعطل عن العمل أمر مبهم فإننا نخطط روتين العمل الخاص بنا بحيث يكون لدينا أقل قدر ممكن من العمل - أو لا عمل على الإطلاق - نؤديه.

المرحلة (3) بعد مرور بعض الوقت، نبدأ في المعاناة من الملل الوظيفي. وبرغم أننا ندرك أن التعطل عن العمل ليس بالأمر الممتع، إلا أننا نحافظ على هذه الحالة. إننا نصبح شاعرين بالاستياء، ونبقى هكذا. لقد أصبح سلوكنا هازمًا للذات، ولا نحاول مناقشة هذه المشكلة مع رئيس في العمل، أو التفكير جديًا في تغيير الوظيفة.

تعتبر قصة «حظ هانز» الخيالية بوضوح عن التفاعل بين الرغبة في الشيء وامتلاكه. ترك «هانز Hans» أمه وعمل سبع سنوات عند رجل غني، وفي نهاية تلك الفترة أعطاه الرجل كتلة من الذهب بحجم رأس «هانز»، انطلق «هانز» عائداً إلى أمه، ولكنه وجد أن الذهب ثقيل جداً عليه فبادله بحصان، لكن الحصان كان جامحاً جداً فبادله ببقرة، إلا أن البقرة كانت عجوزاً، والأسوأ من ذلك أنها لم تكن تنتج حليباً فبادلها بخنزير، ولكن اتضح أن الخنزير كان مسروقاً؛ ولذا فقد بادلته بإوزة. وفي النهاية بادل الإوزة بمسكن سكاكين لكي يتمكن من صنع بداية جديدة في الحياة - كشاحذ سكاكين. وفي النهاية تخلص من الحجر بإلقائه في بئر، فقد كان ثقيلاً جداً ولم يستطع حمله.

في كل مرة بادل المهنة القديمة بشيء جديد، ظن «هانز» أنه أسعد شخص على وجه الأرض - ولكن فقط إلى أن تظهر رغبة جديدة. وكلما كان يشكو ويريد شيئاً جديداً، كانت رغبته تتحقق دائماً، بالطبع كان ينخدع في كل مرة تقريباً، ولكن تبقى حقيقة أنه لم يبق لدى «هانز» شيء في النهاية وأنه كان سعيداً. تنتهي القصة هنا، فنحن لا نعرف ماذا حدث بعد ذلك فيما عدا أن هانز يعود إلى أمه خالي الوفاض. وسوف يتساءل فيما بعد عن السبب الذي جعله يبدد كتلة الذهب من خلال هذه السلسلة من المبادلات.

لقد أراد «هانز» دائماً شيئاً آخر غير الذي بحوزته، وذاك سلوك ينطوي على مفارقة وطبيعي، فكما يقول القول المأثور: يكون العشب أكثر اخضراراً دائماً على الجانب الآخر. وبعبارة أخرى يمكنك أن تقول إننا نتطلع إلى الشيء الذي لا نملكه بعد، وعندما نملكه يفقد معظم جاذبيته (ما تملكه اليد تزهده النفس). وينقلنا ذلك إلى مفارقة أخرى مشابهة.

غالباً ما يكون إعطاء الهدايا وتلقيها موقفاً ينطوي على مفارقة؛ لأننا لا نحصل دائماً على ما نريده أو يجعلنا سعداء حقاً. لكننا تعلمنا أن نكون مهذبين، وأن نشكر الناس بلطف، بل وربما حتى نظهر حماساً ولا نكون صادقين تماماً عندما نفعل ذلك. «هل تعجبك حقاً؟» - لقد سئلتنا جميعاً هذا السؤال، والإجابة يجب أن تكون مقنعة «نعم» - حتى إذا كنا نرى أن ربطة العنق أو الكتاب أو الشمعة المصنوعة منزلياً عادية، وتنم عن ذوق سيئ وغير مناسبة. إن المفارقة في هذا تكمن في أننا نكذب مراعاة لآداب السلوك. ربما تكون هذه المفارقة غير ضارة، ولكنها تحدث كثيراً. وإذا كانت قصة «حظ هانز» موقفاً انطوى على مفارقة واستمر وقتاً طويلاً، فإنه في حالة مفارقة الهدايا نحن نتعامل مع نمط سلوك القصد منه خداع الآخرين - على الرغم من حسن النوايا. هنا لا يكون سلوكنا مرآة تعكس بصدق مشاعرنا. وينقلنا ذلك إلى المفارقة التالية وفيها لا نخدع الآخرين فقط، بل نخدع أنفسنا أيضاً.

إن الصحة هي أئمن ما نملك، ومع ذلك كثيرًا ما نفعل أشياء نعلم تمامًا أنها ضارة، فنحن نستمتع بالإفراط في تناول الحلوى، ولا نمارس الرياضة تقريبًا، ويدخن أناس كثيرون رغم أنهم يعلمون - بل ويقال لهم بوضوح على كل علبة سجائر - أن التدخين ضار بصحتهم، وهذه أيضًا مفارقة. في هذه الحالات، هناك إستراتيجيات لخداع النفس، فأنت قد تفرط مثلاً في تناول الطعام، لكنك تعوض ذلك عن طريق تناول المشروبات ذات السعرات الحرارية المنخفضة فقط. وبنفس الطريقة، قد يتجاهل الشخص حديث العهد بالتدخين المخاطر الصحية في بادئ الأمر، إلا أن المخاطر الصحية غالبًا ما تصبح واضحة مع مرور السنوات، وعند ذاك يصبح من المستحيل تحاشي الحقائق. الإستراتيجية: أنت تخدع نفسك وتزعم أنه ليس مؤكدًا أن هذا المرض أو ذاك له علاقة فعلاً بالتدخين، أو تتجاهل ببساطة العواقب السلبية المحتملة. ولن يضع حدًا لإستراتيجية خداع النفس هذه إلا تجارب وخبرات حياتية شديدة الوطأة وقاسية بكل ما في الكلمة من معنى.

دعونا الآن ننهي درسنا القصير عن العضلات اليومية ونعود إلى مفارقة الملل الوظيفي. يطرح هذا الكتاب الأسئلة التالية:

■ لم لا يفعل الموظفون شيئاً للهروب من مصيدة الملل الوظيفي؟ لم لا يتحدثون - مثلاً - مع شخص أعلى منهم وظيفياً قد يستطيع مساعدتهم؟

■ ولماذا يلجئون لإستراتيجيات الملل الوظيفي التي تطيل فقط حالة الاستياء؟

إلا أن هذا السلوك بالتحديد - أو بالأحرى اللاسلوك - هو الذي تتكون منه المفارقة. إن نقطة انطلاق مفارقة الملل الوظيفي هي...

... الخطأ العظيم

إن فكرة أن من الأسهل عدم القيام بشيء في العمل وامتلاك أكبر قدر ممكن من الوقت لممارسة الأشياء التي نستمتع بها - مثل «هومر سمبسون Homer Simpson» - فكرة رائعة.

غالبًا ما يخشى الموظفون الاضطرار للانكباب على العمل بكل همة ونشاط، ويتسبب توقع تكليفهم بقدر زائد من العمل أو تعرضهم لضغط نفسي شديد في تثبيط همتهم وإبطاء أدائهم. وبالنسبة لكثيرين يبدو التجول على الإنترنت والدردشة والاهتمام بالأمور الشخصية، مع الاستمرار في الوقت ذاته في كسب المال، العمل المثالي الذي ينبغي القيام به. علاوة على ذلك، يوجد عدد لا يحصى من المطبوعات التي تقول إن حالة التبطُّل هذه هي الخيار الواقعي الوحيد، وإنها مفضلة بكثير على بذل الجهد في أداء قدر زائد من العمل. وتتناول إحدى هذه المطبوعات اكتشاف «كورين ماير Corinne Maier» للذة الكسل والإستراتيجيات التي تقترحها (وتذهب فيها إلى أن الوضع المثالي أن يكون الإنسان راكبًا ويدع الآخرين يؤدون العمل). ويفرد «سكوت آدامز Scott Adams» فصلاً في كتابه «مبدأ ديلبرت» لطرق التظاهر بالانغماس في العمل مع تفادي بذل أي جهد في الوقت ذاته. وفي المقدمة يعد المؤلف بالكشف عن الطرق السرية للقيام بذلك، مقدمًا للقارئ «تذكرة الحرية». ويعرض الفصل إستراتيجيات لعيش حياة كسل وتبطُّل على حساب رب العمل.

وهكذا يتكلم هؤلاء المؤلفون - وغيرهم - عن الحرية، وعن إمكانية الحصول على وقت حر في العمل، فضلاً عن الرضا إذا طبق المرء مثل هذه الإستراتيجيات. ولكن هل من المرغوب حقًا عدم فعل أي شيء في العمل؟ وأن يتاح للموظف أكبر قدر ممكن من وقت الفراغ، وأن يفعل أي شيء عدا العمل؟ بل وحتى يطبق إستراتيجيات تتطلب منه بذل جهد كبير من أجل تحقيق هذا الهدف؟

نحن نقول: لا

إن الواقع مختلف تمام الاختلاف في الحقيقة؛ وذلك لأنه في لحظات الملل هذه، التي يكون احتمالها أصعب بكثير من احتمال قليل من الضغط النفسي، يشعر الموظفون بالاستياء والإحباط، وسوف يزدادون شخبطاً حتماً إذا طبقوا إستراتيجيات الإخفاء التي تعد مؤشراً واضحاً على أن هناك شيئاً خاطئاً في مكان العمل.

نحن نؤكد أن معظم الموظفين يريدون أن يتطوروا وأن يختبروا قدراتهم، كما يريدون أيضاً عملاً منظوياً على التحدي يعطيهم معنى. وللحصول على ذلك هم أيضاً على استعداد لبذل مزيد من الجهد. وبرغم كل الخرافات والأفكار الخاطئة التي تقول بعكس ذلك، فإنه ليس صحيحاً أن الموظفين لا يرغبون في العمل في مكان العمل. وعندما يتمكنون فعلاً من تحاشي القيام بأي شيء يدركون عندئذ فقط مدى سوء الشعور بالمعاناة من الملل الوظيفي، وحينها يعرفون عواقب إبقاء العمل على مدى الذراع. إنهم يضطرون للجلوس ساعات حتى نهاية يوم العمل، وتلك الساعات طويلة. إن قليلاً من الوقت الحر موضع ترحيب شديد، ولكن ليس قدرًا زائداً عن اللازم منه. وهكذا فإن الموظفين يكونون أبعد ما يكونون عن الشعور بالحرية أو الرضا أو السعادة بعد القيام بأي شيء في حقيقة الأمر، بل وتصبح الأنشطة التي يستخدمونها لشغل الوقت الحر في العمل مملة أيضاً في نهاية المطاف، ناهيك عن الضغط النفسي النابع من الاضطرار دائماً لإخفاء ما يفعلونه والتظاهر باستمرار بأنهم يعملون، حين ذاك تنتهي المتعة ويصبح الوقت الحر مصدراً للشعور بالعذاب والألم والضيق.

إن الدعائم التي تركز عليها مفارقة الملل الوظيفي كالتالي:

- غالباً ما يخشى الموظفون التعرض للضغط النفسي في العمل، ويرتبط بذلك ارتباطاً وثيقاً الرغبة في امتلاك القدرة على الانسحاب داخل الذات وعدم القيام بشيء في المواقف الباعثة على الضغط والتوتر النفسي.

■ الموظفون الذين لا يفعلون شيئاً في العمل لا يشعرون بالرضا على الإطلاق؛ ولذلك فهم يريدون أن يكونوا قادرين على أداء مزيد من العمل في لحظات الملل.

إن المفارقة هي أن الموظفين أنفسهم يحافظون على استمرارية حالة الاستياء المرتبطة بالملل الوظيفي بمساعدة الإستراتيجيات التي شرعناها فيما سبق، ولا يبذلون أي جهد فاعل للخروج من الدائرة المفرغة.

إذا كنت لا تزال تعتقد الآن أن إدراك هذه المشكلة أمر عديم الأهمية، وأن أهم شيء هو أن ينعم الإنسان بالسلام والسكينة في العمل، ينبغي عليك أن تفكر من جديد، هنا تنكشف الطبيعة الغادرة للملل الوظيفي: وذلك لأن القصد من وراء الإستراتيجيات هو خداع الآخرين وإيهامهم بأن الموظف مثقل بعبء عمل زائد. لكن النقطة البديهة هي أنها لا تجدي نفعاً مع ذلك الشخص؛ لأن لا أحد يحب الشعور بأنه بلا فائدة على المدى الطويل، أو إنفاق عمره كله في القيام بأشياء لا تستهويه. إننا لا نستطيع أن نكذب على أنفسنا. في النهاية يعلم الموظفون الموكل إليهم عمل غير كافٍ أن بإمكانهم أن يفعلوا المزيد، ويعرفون في قرارة أنفسهم أن عدم فعل أي شيء لا يجعلهم أكثر سعادة، حتى إذا كانوا يستطيعون إقناع الآخرين بأنهم ينجزون في العمل.

ختاماً لهذا الفصل، دعونا نلقي نظرة سريعة من جديد على المفارقات الثلاث المذكورة في بدايته؛ وذلك لأننا لم نختر هذه الأمثلة عشوائياً. إن كل مفارقة تبين لنا جانباً محدداً في مفارقة الملل الوظيفي. في مفارقة «حظ هانز» أشرنا لمشاعر وسلوك أساسي: إننا نرغب في الأشياء التي لا نمتلكها حالياً، وهذا هو لب المفارقة. وتشير مفارقة الهدايا إلى بُعد السلوك، في هذا الموقف أنت تعلم المفارقة وتسلك على نحو معين تجاه العالم الخارجي - هنا يلعب الكذب على الآخرين دوراً. وفي مفارقة الصحة نحن نكذب على أنفسنا: إننا نلجأ ببساطة لخداع الذات، كل هذا يمكن رؤيته في مفارقة الملل الوظيفي:

نحن نريد شيئاً لا نملكه حالياً، وننتهج إستراتيجيات لحماية أنفسنا، وبذلك لا نكذب فقط على الآخرين بل على أنفسنا أيضاً.

الفصل الرابع

أسباب الملل الوظيفي

إذا تصفحت الكتب التي تتناول نظرية العمل والدافعية، فسوف تصادف مرارًا وتكرارًا السؤال المتعلق بما إذا كان العمل ينبغي أن يكون ممتعًا - أو حتى مسألة ما إذا كانت المتعة مباحة أو مسموحًا بها في العمل. يجد بعض الباحثين أن كثيرًا من الناس لا يقومون بالأشياء التي يجدونها ممتعة حقًا وحسب، ويرى هؤلاء الكتّاب أن الحل هو إعادة التوجيه والإصغاء لصوت القلب، وأنه ينبغي إعطاء قيمة أقل للمال والمجال المهني ورموز الهيبة والمكانة أو حتى تجاهلها - فخير للإنسان أن يعيش فقيرًا وسعيدًا من أن يعيش غنيًا وشقيًا. ويعتقد فريق آخر من الباحثين أن الاقتصاد السياسي غير قادر على إعطاء كل إنسان عملاً يجده ممتعًا، فسوف تكون هناك دائمًا وظائف وأعمال لا يرغب أحد في أدائها في الحقيقة، ولكن لا بد من أدائها ببساطة.

إن النقطة الأخيرة صحيحة قطعًا، لكنها ليست شيئًا يبالي به الأشخاص الذين يتعين عليهم أداء هذه الأعمال والوظائف، إنهم لا يؤدون العمل لأن أستاذًا ما يفترض أن مهمة محددة يجب القيام بها من وجهة النظر السياسية - الاقتصادية، بل يؤدونه بدافع الحاجة الاقتصادية، أو لأنهم لا يتوقعون ببساطة أن يكون العمل ذا معنى أو ممتعًا. إن هؤلاء الأشخاص يرون في العمل نشاطًا قسريًا، ونحن لا نعني بذلك أي معنى سلبي؛ وذلك لأن الأفراد يمكن أن يكونوا سعداء بمثل هذا الاتجاه. وعلى أي حال - ونحن هنا نسمح لأساتذة الاقتصاد السياسي بأن يكون لهم وجهة نظر - يتوجب أداء هذا العمل، ونحن ينبغي أن نكون سعداء لأن شخصًا ما يؤديه.

لهذا السبب ينبغي أن تُفهم المسألة من وجهات النظر الفردية - فبالنسبة لبعض الناس يكون من المهم أن يجدوا المتعة والمعنى في عملهم، وبالنسبة للبعض الآخر يكتسب ذلك أهمية أقل. وفي ضوء هذين الاتجاهين المختلفين نحو العمل، يجب علينا دراسة سؤال ما إذا كانت إحدى المجموعتين يمكن أن تكون أكثر عرضة للسقوط في براثن الملل الوظيفي. وإجابتنا بسيطة: كلتا المجموعتين معرضة للإصابة به. وسوف تكون هذه المعلومة المحورية مفيدة حينما نتنقل فيما بعد إلى أسباب الملل الوظيفي.

عندما نناقش الملل الوظيفي مع الآخرين، يقال لنا مرارًا وتكرارًا إن الأشخاص الوحيدين الذين يصابون به هم أولئك الذين يعتقدون أن لهم الحق في أن يتوقعوا ما يشاءون من وظيفتهم، ويشرعوا في التشكيك في معنى عملهم، وهذا ليس صحيحًا؛ فمن حيث المبدأ لا توجد للملل الوظيفي علاقة بما إذا كان الأفراد يبحثون عن الإحساس بالمعنى والمتعة في عملهم أو لا.

كل الأطفال يملكون بالوظائف التي سيمارسونها حينما يكبرون - إنهم يريدون أن يكونوا رجال إطفاء أو ممرضات أو لاعبي كرة قدم. وهم يختارون وظيفة أحلامهم على أساس الشعور فقط؛ لأنهم لا يستطيعون بعد الحكم على ماهية ظروف العمل، أو الفرص الوظيفية، أو إمكانات كسب المال المرتبطة بتلك الوظيفة، وعندما يصبحون أكبر سنًا ويدرسون مستقبلهم المهني بشكل واقعي، يبدؤون في التفكير في التعليم وفي أذهانهم التوصيفات الوظيفية. والأسباب المؤثرة على اختيار مهنة ما يمكن أن تكون ذات أهمية حاسمة في التعرف على أسباب الملل الوظيفي؛ وذلك لأنه عندما يستقر شخص على مجال مهني معين تأخذ فرص حدوث الملل الوظيفي في النمو أو الانكماش فعليًا.

هل شاهدت فيلم «المذهلون The Incredibles»؟ إنه قصة أسرة من الأبطال الخارقين الذين يتمتعون بقوى حسية خارقة للطبيعة، إلا أن هذه القوى بالتحديد هي التي لا يجوز لهم استخدامها، وبدلاً من ذلك يجب عليهم الاندماج في العمل اليومي كأسرة «طبيعية» - وهذا ما يعطي بالطبع عكس النتائج المرجوة. إن المثال الرئيسي هو «السيد مذهل»، فهو شاعر بملل

فظيع، ويتعين عليه التعامل مع حالات تأمين عملائه. وفي بداية الفيلم على الأقل لا يعود قادراً على القيام بما يريد فعلياً القيام به - ألا وهو التصرف كبطل خارق. واليوم يوجد موظفون كثيرون في نفس وضع السيد مذهل: فهم عالقون داخل إحساس بعدم الالتزام بما يفعلونه أو يجب أن يفعلوه، ولكن ما سبب ذلك؟

كثيراً ما يختار الناس مجالات مهنية مختلفة تماماً عما يرغبون فعلاً في العمل بها. إنهم يختارون الخيارات الخاطئة، ويكون ذلك الاختيار الخاطئ هو النقطة التي تبدأ منها مشكلاتهم في النمو. دعونا نتخيل سيناريوهين:

■ تخيل والدين يدفعان ابنتهما للالتحاق بكلية الحقوق؛ لأنهما يريدان لها أن تحصل على أكبر قسط ممكن من التعليم وتتاح لها فيما بعد خيارات كثيرة. الآن تمتلك الفتاة الشابة موهبة الرسم وتفضل كثيراً الالتحاق بكلية الفنون، لكن الوالدين مصران على أن توسعها أن تفعل ذلك حالما تنال درجة دراسية من كلية الحقوق.

■ ينضم شاب متسرب من التعليم الثانوي إلى برنامج للتدريب المهني بشركة للإنشاءات؛ لأن أبويه يعتقدان أن ابنتهما ينبغي أن يتعلم شيئاً «محترماً»، ومن خلال قيامهما بذلك يتوليان مسؤولية تقرير مستقبل ابنتهما، حيث إنه لا يكثرث لشيء في الوقت الحالي إلا ألعاب الكمبيوتر والحفلات والاستمتاع بوقته - ولا توجد لديه أي فكرة عن جدية الحياة، وصناعة الإنشاء لا توفر فقط وظيفة مضمونة، بل يُنظر لها أيضاً على أنها قطاع صناعي مهم وذات شأن كبير، ويتوقع الأبوان أن تدفع ابنتهما لتبني اتجاه أكثر جدية نحو الحياة اليومية، فضلاً عن أن الشباب في مثل سنه لا يعرفون ما الذي يثير اهتمامهم ويستهوهم في حقيقة الأمر. إنهم لا يكثرثون في هذه المرحلة السنية على أية حال، وتكمن المشكلة الرئيسية في جعلهم كيف يتخذون أي نوع من القرارات أصلاً.

إن كلا القرارين يرسي أسس الملل الوظيفي؛ فاختيار مجال مهني محدد يتم غالباً بناءً على معيار ما يبدو أكثر أهمية من الاهتمام بالعمل، والأمثلة على ذلك هي الأمان الوظيفي (المفترض)، وإمكانات التقدم الوظيفي أو مرتب أعلى من ذلك الذي يمكن أن تتقاضاه في المجال الذي

تحب أن تعمل به فعلاً. لا تسعى فهمنا - فنحن لا نؤيد الدخول المتواضعة والتقشف، بل ندعو لإيجاد توازن: معظم الناس يحتاجون للإشباع والإنجاز المادي وغير المادي (المعنوي) معاً، أي المال والمعنى سوياً، وهذا ليس سيناريو إما/أو، لكن الأشخاص الذين يقررون نيل درجة علمية أو سلوك مسار مهني لا يثير اهتمامهم على الإطلاق يعرضون أنفسهم لمخاطرة المعاناة من الملل الوظيفي عاجلاً أو آجلاً.

كما ذكرنا سابقاً، من الممكن أن يؤثر الآباء في اختيار أبنائهم للمجال المهني، ويوجد أيضاً ضغط من المعايير والتوقعات الاجتماعية، وإذا دفعت مثل هذه الضغوط الأفراد لاختيار المسار الخاطئ، فإن الملل وقلة العمل المطلوب أدائه بما لا يتناسب مع القدرات الفعلية وانعدام الالتزام يكونون النتائج المحتملة، وعندئذ يصبح إيجاد مخرج من فوضى الملل الوظيفي صعباً أكثر فأكثر. ربما تعمل طالبة الحقوق في مثالنا السابق في مكتب للمحاماة فيما بعد وسوف تعاني من الملل الوظيفي؛ لأن القانون لا يستهويها؛ ولأنها تجد العمل مملاً. ستجد الشعور بالإنجاز في النشاط الفني، لكنها قد لا تجد في نفسها الشجاعة اللازمة لتغيير مسارها المهني، فسوف تكون العواقب المادية بالغة السوء.

دعونا نغير السيناريو الذي عرضناه ونفترض أن محاميتنا لم تجد دراسة القانون مملة تماماً برغم كل شيء، بل كانت مشوقة بعض الشيء في بعض الأحيان، لكنها استسلمت لفكرة شغل وظيفة في مكتب محاماة تقليدي تسوده علاقات وإجراءات روتينية ذات طابع رسمي، وهذا مكان خاطئ بالنسبة لها. نفس القضايا دائماً في مناخ مسموم من المنافسة، الأمر الذي يجعل العمل يبدو بلا معنى بالنسبة لها، ربما كانت ستكون أسعد حالاً في منظمة لا تعمل بهدف الربح. على أية حال، مكتب المحاماة هذا بالذات هو قطعاً مكان خاطئ.

متى بالضبط يكون مكان العمل المكان الخاطئ؟ ربما عندما يستأثر الرئيس في العمل بكل العمل المشوق، ولا يفوض إلا الأنشطة الخاطئة أو لا أنشطة على الإطلاق، أو عندما تكون

فرص الترقى محدودة، ويؤدي ذلك لاضطرار الموظف للقيام بالشيء نفسه دائماً - دون رؤية النتائج في الأعم الأغلب - وانعدام إمكانيات التطور الوظيفي، وأحياناً يصادف الأشخاص سوء الحظ عند بحثهم عن وظائف، فالوظيفة المعلن عنها تبدو واعدة جداً، والدور الذي يبدو معروضاً يثير اهتمام الباحث عن وظيفة، ولكن يتضح بعد ذلك أن الوظيفة الجديدة شديدة البشاعة - فالفريق ممل، والرئيس في العمل لا يوكل لموظفيه عملاً كافياً، والشركة توجد بها هياكل معقدة وغير واضحة. لقد فعل الباحث عن عمل كل شيء بصورة صحيحة، وفكر فعلاً فيما إذا كانت الوظيفة مثيرة حقاً، ولكن تبين أن كل الوعود أوهام مع الأسف.

مختصر القول؛ إن حتى النشاط الأكثر إثارة يكون عديم الفائدة إذا كنت تعمل في مكان لا يلائمك، وعند ذاك يكون الملل الوظيفي مبرمجاً مسبقاً. وعلى العكس من ذلك، حتى إذا كان مكان العمل رائعاً وشركتك ممتازة فلسوف تصاب بخيبة أمل إذا كان عملك يفرض عليك أن تتعامل مع مادة لا تلائمك. إن بيئة العمل الممتازة لا يمكنها أن تعوض انعدام الاهتمام بالعمل ذاته، والشيء الخاطئ في المكان المناسب لن يفي بالغرض.

نحن نعلم الآن كيف يمكن أن ينشأ الملل الوظيفي: نحن نختار المسار الخاطئ من البداية، أو نجد أنفسنا نعمل في المكان الخاطئ، إلا أن هناك شيئاً ما لم نأخذه في الاعتبار بعد كعامل: الإستراتيجيات. تذكر أن جوهر طبيعة الملل الوظيفي هو أننا نحافظ على استمراريته (على نحو ينطوي على مفارقة) من خلال الإستراتيجيات التي شرعناها فيها سبق.

مع مفارقة الملل الوظيفي، رأينا أن الموظفين المصابين به نادراً ما يناقشون الوضع غير المرضي مع رؤسائهم في العمل. لم لا يفعلون ذلك؟ للوهلة الأولى يبدو ذلك أسهل شيء يمكن القيام به، إلا أن الحال ليس كذلك على الإطلاق، وما يحدث هو أن الموظفين يبحثون عن إستراتيجيات أخرى ويتشبثون بقشة يأملون أن تنقذهم، وهناك العديد من الأسباب وراء ذلك:

■ حينما يلتحق الموظفون بشركة لأول مرة، عادةً ما تكون دافعيّتهم مرتفعة، قد لا يكون لديهم عمل كثير يؤدونه، ولكنهم يستطيعون رؤية جبل العمل الذي يؤديه الرئيس في العمل يوميًا. ربما يتوجهون للرئيس في العمل ويعرضون عليه أداء بعض العمل الصعب، إلا أنه في مثل هذه الأحوال يرفض الرؤساء في العمل بصورة شبه دائمة - متعللين بأنهم وحدهم من يستطيعون مباشرة هذا العمل؛ لأنهم وحدهم من يعرف تفاصيله، أو بسبب عدم رغبتهم في أخذ بعض الوقت لشرح التفاصيل لموظفيهم، ويعني هذا أن العمل الممل فقط هو الذي يتم تفويضه. بعد أن يقابل الموظفون بالصد والرفض بضع مرات، يصبح رد فعلهم الكف عن السؤال وترك الرئيس في العمل يؤدي العمل بمفرده، رغم أن العمل المسند إليهم قليل جدًا، أو المهام الموكلة إليهم مملّة أكثر من اللازم. إن عدم تناسب المهام الوظيفية الموكلة للموظفين مع قدراتهم الفعلية يكون كميًا ونوعيًا معًا.

الآن هو الوقت الذي تؤدي فيه الإستراتيجيات دورها. فمن الناحية النظرية، من الممكن أن يستغني الموظفون غير الموكّل إليهم عمل كافٍ عنها ويجلسوا ضجرين خلف مكاتبهم، أو يظهروا عدم التزامهم علنًا في العمل. من الواضح فورًا أنه لا فائدة من ذلك - فسوف يتم تكليفهم بالمزيد من المهام المملة... أشياء لا يريد أحد أداؤها.

■ يخشى الموظفون رد فعل الرئيس في العمل (المتوقع) الذي لن يروق له بالتأكيد إظهار الملل الوظيفي علنًا. علاوة على ذلك، يعتبر كثير من المديرين شكوى الموظفين من قلة العمل الموكّل إليهم نقدًا ضمنيًا؛ ولذلك فالإستراتيجيات ضرورية أيضًا من أجل إبقاء الرئيس في العمل «بعيدًا عن ظهورهم» - مثلما يقال في أحيان كثيرة - وتحاشي الدخول في مناقشة «لتنقية الأجواء».

■ قد يخشى الموظفون الجهد المطلوب لتغيير الوضع القائم رغم أنه غير مرضٍ - ومع الوقت يجدون أن عدم تناسب العمل كميًا وكيفيًا مع قدراتهم الفعلية وضع «مريح». هنا نحن نأتي إلى لب المسألة: أسوأ ما في قضاء فترة ما دون عمل هو فكرة الانتقال إلى عمل جديد. إن بوسعك أن تغير وظيفتك لكن هذا يعني ضغطًا نفسيًا وعدم الأمان،

وسوف يتعين عليك أن تتعلم شيئاً جديداً بينما أنت لا ترغب في ذلك.

■ في البداية قد تعتقد أن من الممكن تمضية يوم العمل بأية طريقة، والحصول على مرتب معقول دون الاضطرار لفعل الكثير نظيره. ولكن بعد مرور بعض الوقت نعلق في الملل الوظيفي، وندرك أننا انجرفنا إلى حالة من الركود الممل. في هذه المرحلة سوف يستلزم تغيير هذا الوضع بذل جهد عظيم في الحقيقة، فنحن عالقون في الوسط تماماً ولا تزال حكاية الكسل اللذيذ تشكل سلوكنا.

إن ما يحدث هو أننا نخشى العواقب التي ستنج من الاستغناء عن الإستراتيجيات - لا توجد لدينا رغبة في العمل الممل، ولكننا نفر من الدخول في مناقشة لتنقية الأجواء، أو من حدوث تغيير كبير ورئيسي في ظروف عملنا. ودعونا نعترف بأن جميع إستراتيجيات الخداع والتستر ممتعة - في البداية على الأقل - وعندما يساور المرء القلق بشأن احتمال فقدته وظيفته يبدو الاستمرار في العمل بصورة مشوشة والتعايش مع الشعور بالاستياء أفضل بكثير.

إن الاستمرار في العمل بصورة مشوشة يبدو أيضاً خياراً معقولاً؛ لأن هناك عددًا لا يُعد ولا يحصى من بدائل العمل الفعلي في مكان العمل... بدائل تصرف أذهاننا عن العمل الفعلي وتجعله يبدو أقل أهمية أكثر فأكثر. إن المعلومات التي يمكن الدخول إليها على الإنترنت تصبح مثيرةً للاهتمام أكثر من هراء الرئيس في العمل، ويتحول انتباهنا بعيداً عن العمل أكثر فأكثر عندما نرسل رسائل بريد إلكتروني خاصة من خلال شبكة الأعمال، أو نستخدم الوقت غير المشغول بعمل ما في العناية بشؤون شخصية.

فكر في العمل المؤدى لحساب النوادي الرياضية وجماعات دراما الهواة. هل تساءلت قط من يؤدي كل ذلك العمل؟ ومتى يتم إنجاز هذا العمل؟ إننا لا نستطيع أن نفترض أن كل شيء تتم العناية به في المنزل. فكر في المجالات المهنية المتخصصة وعمليات البحث على الإنترنت وأوامر الشحن. لا شك أن جزءاً كبيراً من عمل النادي يؤديه أشخاص لا يعملون بدوام كامل، لكن

جزءاً أكبر بكثير يؤديه أشخاص في العمل وأثناء ساعات العمل. ومن منظور الملل الوظيفي، يصبح فهم هذه النقطة أسهل الآن: عمل النادي أكثر جاذبية من عمل الشركة، وكل شيء تجلبه له يقدم مجاناً ودون مقابل.

إن البدائل المتاحة في مكان العمل تسحبنا في أعقابها. إنها تستهلك موارد ووقتاً متزايداً؛ ولذا فإنها تصبح هامة ومثيرة أكثر فأكثر، وحينما تكون مشغولاً بها يسهل عليك نسيان أن العمل عمل فعلاً، وأنت شاعر بالاستياء وعدم الرضا. وضع ينطوي على مفارقة: الأنشطة التي نملك وقتاً لها الآن بفضل إستراتيجيات الملل الوظيفي تصبح أسباباً للشعور بالملل الوظيفي، وهي مسؤولة جزئياً عن بقائنا في مكان نشعر أننا لا ننتمي له في الحقيقة. إن الإستراتيجيات تساعدنا على إخفاء حقيقة أننا لا نعمل، بل نسلّم أنفسنا لكل البدائل الممكنة، وبهذه الطريقة نواصل العمل دون مشكلات - ولا أحد يلاحظ شيئاً، وأسوأ جزء هو أننا - في البداية - لا نلاحظ شيئاً أيضاً.

1

بصفة خاصة، أسهمت رقمنة المكتب في اكتسابنا القدرة على التجول في كل مكان وفي لا مكان. لقد ذهبنا إلى غير رجعة أيام الآلة الكاتبة الجيدة والهاتف القياسي (اللامتائل) - وقریباً سيلحق بهما جهاز الفاكس أيضاً. إن هذه الأجهزة جميعاً رموز للمكتب القديم. أما المكتب الجديد فهو رقمي: أجهزة الكمبيوتر المتصلة بشبكة الإنترنت، وأجهزة الهاتف المزودة بتقنية نقل الصوت عبر بروتوكول الإنترنت والبريد الإلكتروني أشياء مألوفة بالفعل. نظرياً يصبح الموظفون أكثر كفاءة ومسارات الاتصال أقصر، وهذا هو الأمر المثير للاهتمام بشأن الشركة، إلا أنك إذا نظرت لهذه الأدوات من خلال نظارة الملل الوظيفي، ستري القصة بأكملها بشكل مختلف إلى حد ما.

السبب هو أن هذه الأدوات تخلق بدائل كثيرة لأداء أي عمل فعلي، وتوفر طرقاً إضافية لإهدار الوقت. خذ على سبيل المثال شبكة الإنترنت بها لها من عالم ضخم من المعلومات والتسلية. إن

الصحف يمكن قراءتها إلكترونياً، ووجهات السفر الغربية يمكن البحث عنها، بل يمكنك حتى أن تقرأ كتاباً إلكترونياً، وهناك أيضاً ألعاب مثيرة وشعبية من كل نوع: ألعاب أوراق اللعب (الكوتشينة)، وألعاب الركض والقفز، والألعاب الذهنية، وألعاب أخرى كثيرة، ويمكن إرسال الوصلات الخاصة بها في جميع أنحاء العالم عبر البريد الإلكتروني، ينغمس «أليكس» أيضاً في هذا الشغف، والحقيقة أنه ليس الشخص الوحيد الذي يفعل ذلك في مكتبه.

استلم «أليكس» تَوَّابريداً إلكترونياً ضمن نحو 20 أو 30 رسالة بريد إلكتروني تصل إليه يومياً معظمها ذات طبيعة خاصة كهذا البريد الإلكتروني، أرسل له صديقه «هوجو Hugo» وصلة إلى لعبة إلكترونية، كثيراً ما يلعب «أليكس» مثل هذه الألعاب و«هوجو» يعرف ذلك. اليوم هناك لعبة اسمها «اضرب البطريق» وهدفها ضرب بطريق من الخلف بهراوة ضربة شديدة تجعله يطير في الهواء لأبعد مسافة ممكنة. يجب «أليكس» ذلك. في البداية كان يشعر بالذنب حيال لعب الألعاب في العمل، بل إنه فكر حتى في توجيه البريد الإلكتروني إلى صندوق البريد الوارد الخاص به لكي يتمكن من لعبها في المنزل، إلا أن صحوة الضمير هذه لم تدم طويلاً: «لم ألعب في المنزل طالما أن لدي وقتاً كافياً له في المكتب؟». وفكر زملاؤه بنفس هذا الأسلوب أيضاً؛ ولذلك فهو يوجه وصلة «هوجو» لهم. في غضون دقائق يسود المكان جو من الإثارة، إن الفريق بأكمله يلعب تاركاً العمل جانبا: بل توجد أيضاً رهانات على من سيجعل البطريق المسكين يطير في الهواء لأبعد مسافة. يا له من مهرجان صاحب عملاق. يستمتع «أليكس» باللعب. مثل هذه الأمور شائعة ويتحدث عنها الجميع علانية؛ لأن الجميع يمارسونها ببساطة، في العادة يلعب الجميع قليلاً بمفردهم بشكل غير واضح وظاهر ولكن متكرر. لا يزال «أليكس» يبذل جهداً لإعطاء انطباع بأنه مشغول أثناء اللعب. لكن هناك زملاء لا يبالون البتة بالمظاهر، فبرغم أن أي شخص يمكنه النظر مباشرة لشاشة الكمبيوتر، إلا أنهم يواصلون اللعب بلا اكتراث، وأحياناً تقوم الشركة بإغلاق

مواقع معينة على الويب - تكون عادةً مواقع الألعاب المنتشرة في أنحاء الشركة. يقول «أليكس» لنفسه: «أمر مثير للضحك.. هيهات أن تفلح هذه التدابير الرقابية في منعي من اللعب». وهنا يخرج «أليكس» هاتفه الجوال ويختفي في دورة المياه.

لهذا السبب يشعر «أليكس» أن لديه رفقة جيدة وليس وحيداً في شركته؛ ولهذا السبب تطورت صناعة تسويق هامة وكبيرة بالفعل اعتماداً على ملل الموظفين، أو بالأحرى على حاجتهم ليس فقط للعمل في العمل، بل أيضاً لشغل وقت الفراغ هناك. إننا نتحدث عن تسويق فيروسي، فالإعلان ينتشر عبر الإنترنت والبريد الإلكتروني كما ينتشر الفيروس تماماً. والمتلقون هم ملايين الموظفين الضجرين في جميع أنحاء العالم الذين يلعبون غالباً، أو ينظرون إلى الألعاب أو الإعلانات أثناء ساعات العمل وليس في منازلهم. ويتم إرسال مواد البريد الإلكتروني نموذجياً مع وصلة مؤدية إلى موقع إنترنت يمكنك أن تفوز فيه بشيء ما (ماكينة لصنع القهوة أو ربما سيارة) عن طريق الاشتراك في لعبة ما. والشركة التي تدير تسويقها بهذه الطريقة تجد شكلاً للتسويق يكون مثيراً بالنسبة إلى عملائها المحتملين، في حين يستطيع الموظفون الذين يعانون من الملل الوظيفي تخفيف رتابة وكآبة مكان العمل بممارسة لعبة.

وأخيراً، دعونا لا ننسى الهاتف المحمول، إنه يسمح للموظفين بالاتصال هاتفياً، أو كتابة رسالة نصية قصيرة (SMS) وقتما يشاءون. وهكذا لم يعودوا بحاجة للاعتماد على أدوات الاتصال التي وضعتها الشركة تحت تصرفهم، إن الهاتف المحمول يوفر مصدراً مستمراً للتسلية.

ربما تقول الآن: إن بعض هذه الأمور طبيعي تماماً. ونحن نتفق معك في هذا الرأي في الحقيقة، فالجانب الخادع جداً في الأمر كله هو أن المسببات تنشأ بصورة «طبيعية» للغاية. الاختيار الخاطئ لمجال الدراسة الأكاديمية، الاختيار الخاطئ للوظيفة، غياب التحدي، وصلة الإنترنت الشخصية - كلها أمور طبيعية تماماً. وكما قلنا فإن الملل الوظيفي لا يعلن عن نفسه بالطول

والأبواق، وأسبابه قصص تحدث في الحياة اليومية. إن الملل الوظيفي لا يحتاج إلى فضيحة أو كارثة أو حياة مهنية محطمة، بل على العكس من ذلك يسير كل شيء على خير ما يرام في الغالب وطبقاً للخطة، ولكن فقط عندما تجتمع كل العناصر وتصبح الظروف غير مرضية تماماً في ذاتها، وبالنسبة لمن يعاني منها، ينشأ الملل الوظيفي. وهذا أيضاً أمر طبيعي تماماً؛ لأنك هنا ستكون لديك معرفة أيضاً بعدد لا حصر له من الأمثلة - من واقع البيئة المحيطة بك - التي تبدو لك دنيوية كلياً. إن كل شيء طبيعي - ولكنه سيئ مع ذلك، وعواقبه وخيمة، وهذا ما يجعل تشخيص الملل الوظيفي بالغ الأهمية - وذلك لأنه من خلال التعرف عليه فقط يصبح ممكناً إحداث تغييرات وجعل الأمور أفضل.

الفصل الخامس

أعراض الملل الوظيفي

في هذا الفصل نريد متابعة سؤال: كيف يعبر الملل الوظيفي عن نفسه عند الأشخاص المصابين به؟ ويستلزم منا ذلك التفرقة بين ما يشعر به من يعانون من الملل الوظيفي بداخلهم، والطريقة التي يتصرفون بها في العمل. دعونا أولاً نتناول الشق الثاني ونلقي نظرة على الأسلوب الذي يتصرف به موظف يعاني من الملل الوظيفي في مكان العمل.

1

ربما تكون قد تساءلت أحياناً عما يفعله زملاؤك في العمل فعلاً، وما الذي يقيهم مشغولين طوال اليوم. إن كانت لديك معرفة بالملل الوظيفي، فإن أنماطاً معينة للسلوك تكتسب معنى مختلفاً: النشاط الصاحب لمارك يتضح فجأة أنه لا شيء سوى محاولة يائسة لإخفاء حالة من الملل الوظيفي الشديد، إن الأعراض تجعل من الممكن خلع القناع عن شخص يعاني من الملل الوظيفي. نحن لا نريد بالطبع الدعوة لإجراء اختبار موجه ومنهجي؛ لأنه عندما يبدأ المدبرون في تحليل المدة التي يقضيها موظفهم على الإنترنت وعدد رسائل البريد الإلكتروني التي يرسلونها، تصبح الثقة مثار شك وتساؤل - الأمر الذي يمكن أن يجعل التعامل مع مسببات الملل الوظيفي المحتملة المتصلة بالعمل أكثر صعوبة. لا تختبر، بل راقب ولاحظ فقط.

إذا كان شخص ما يعي وجود الملل الوظيفي، فإن إستراتيجيات الإخفاء يمكن عندئذ إدراك حقيقتها ومقاصدها الخفية، ويظهر السلوك في مكان العمل فجأة وجهاً آخر... وجهاً

مسليةً ومضحكةً من نواحٍ كثيرة برغم كل الشقاء والتعاسة. بدأ «أليكس» يراقب زميلته «إيريك» Erica وهي تعمل، واكتشف بهذه الطريقة نمطًا سلوكيًا مثيرًا للاهتمام يتصل بأربعة أماكن مهمة في المكتب.

في الحقيقة يبدو كل شيء طبيعيًا للوهلة الأولى. «إيريك» غير مثقلة بعبء عمل زائد الآن، ويجب الاعتراف بأنه لا تبدو عليها أي علامة تدل على أنها تعاني من الملل الوظيفي. ليس بعد، ولكن إليكم القشة التي قصمت ظهر البعير: لقد انتقلت.. غيرت مكتبها وليس رب عملها، وهي الآن تجلس عند طرف الغرفة وظهرها للنافذة، ولم تعد موجودة وسط خلية العمل، هل لذلك صلة بالملل الوظيفي؟ صلة كبيرة.

أنا أراقب «إيريك» منذ ثلاثة أشهر، كانت تجلس من قبل في منتصف مكتبنا وهو مساحة مفتوحة مقسمة بواسطة حواجز زجاجية، وقد جذبت انتباهي لأول مرة؛ لأنها بدت مشغولة جدًا، ومع ذلك كثيرًا ما كنت أشاهدها بالخارج أمام المدخل تدخن سيجارة، أو تتحدث على هاتفها المحمول، ثم بدأت أتتبع نمطها الإستراتيجي في الحركة والتنقل، ووصلت إلى نتيجة مثيرة للدهشة - إنها تعيش وفقًا لمبدأ «الأماكن الأربعة»: المكتب، وركن القهوة، ومنطقة المدخل، ودورة المياه. من الواضح أن شيئًا ما لم يكن طبيعيًا: فقد كان الوقت الذي تمضيه بعيدًا عن مكتبها أطول من اللازم ببساطة؛ ولذلك بدأت أراقبها بدقة أكبر، وسرعان ما شخصت حالة ملل وظيفي شديد.

إن مسار يوم «إيريك» يبدو تقريبًا كالتالي: تصل إلى العمل متأخرة بعض الشيء عن معظمنا وتغادر قبلنا في المساء. تأخذ استراحة غداء طويلة نوعًا ما، ولكنها تأكل بعد ذلك طبقًا صغيرًا من السلطة في الثانية ظهرًا أمام الكمبيوتر الموجود على مكتبها لتعطي انطباعًا بأنها متفانية في العمل وواقعة تحت ضغط كبير، والواقع أنها تفوّت وجبة الغداء لكي يتاح وقت أكثر للتسوق والاهتمام بالمسائل الشخصية أثناء استراحة الغداء

الفعلية، والانطباع الذي تصنعه له ميزتان: إنها تبدو مشغولة، وإنه لا وقت لديها إلا لتناول وجبة خفيفة. هذا أمر صحي، ولكنه أيضًا استغاثة لطلب المساعدة.

تذهب «إيريك» كثيرًا لدورة المياه. وليس هذا ضعفًا في المثانة، ولا علامة على الإصابة بإسهال حاد طويل المدى، فأنا أفعل الشيء نفسه عندما أحتاج لأخذ إغفاءة، وتستطيع «إيريك» الاختباء في سكينه وسلام مثاليين في دورة المياه، هناك لن تضطر لأن تمثل أمام العالم الخارجي، بل كل ما عليها أن تفعله هو أن تجلس هناك ببساطة. إن دورة المياه هي الملاذ الأخير لمرضى الملل الوظيفي المصابين بالضغط النفسي. والمفتاح لتحقيق السعادة القصوى (النرفانا Nirvana) هو باب دورة المياه الذي يمكن غلقه من الداخل بشكل مشروع.

تمتلك «إيريك» هاتفًا محمولًا، وذاك أمر عملي؛ لأنه بواسطته تستطيع «إيريك» أن تتصل من أي مكان وحتى خارج المكتب. وهي تفعل ذلك كثيرًا. إننا نعلم مساوئ المكاتب ذات المساحات المفتوحة: فإجراء المكالمات الخاصة يكون ممكنًا بالكاد؛ ولذلك يحاول الأفراد الاتصال من الخارج مثلما تفعل «إيريك» عدة مرات في اليوم. وحتى هناك تشعر بضغط الوقت: إنها لا تستطيع إجراء اتصالات هاتفية على نحو يجعلها تبدو وكأنها تجري مكالمة خاصة، بل يجب أن تتظاهر بأن المكالمات لها صلة بالعمل، تذكر الرقم الصغير مع السلطة: إن ضغط الوقت يدفع مريضة الملل الوظيفي هذه إلى الأمام خطوة خطوة. وإذا كانت تدرك وجود المشكلة فإنها تستطيع التلاعب بالعلامات ببراعة، إن إعطاء محادثة خاصة مظهر مكالمات العمل مع تعبيرات الوجه والإيماءات المناسبة يعد إحدى أصعب المهام، بالطبع يوجد لديها سبب يدعوها للخروج دائمًا: إنها تحتاج لأخذ استراحة لتدخين سيجارة، ويساعدها هذا أيضًا على إرسال إشارة: ألا وهي أنها تجمع بين استراحة التدخين ومكالمات العمل، وبذلك تهدر قدرًا أقل من وقت العمل، إلا أن «إيريك» تصبح أكثر لا مبالاة رويدًا رويدًا، وعندئذ أبدأ في إدراك حقيقة التمويه الذي تمارسه.

بعد انقضاء فترة قصيرة جداً على انتقالها لمكتبها الجديد، لاحظت أنها كثيراً ما تتسلل إلى مكاتب السكرتارية، تبدو هذه المكاتب مكاناً جيداً للدردشة. بدأت «إيريك» تستخدم الإنترنت لتبادل ألبومات الصور الفوتوغرافية ومناقشة فرص التسوق، وأصبحت تشاهد أكثر وأكثر وهي تدرش مع السكرتيرات، يبدو أن خوفها من إظهار مللها الوظيفي علناً يتناقض شيئاً فشيئاً، إلا أنه مراراً وتكراراً هناك محاولات قليلة ظريفة لإخفاء عدم وجود عمل لديها، والملل المرتبط بذلك: على سبيل المثال: يوجد لدى «إيريك» ملف مثير للإعجاب من الواضح أنه له صلة بالعمل مفتوح على شاشة حاسبها الآلي، قامت «إيريك» بتصغيره إلى أدنى حد، وهي تقلب في اثنتين من مجلات المرأة على مكتبها، الرسالة واضحة: لديها عمل كثير، ولكنها تستقطع بعض الوقت في هذه الأثناء طلباً للحظة استرخاء، لكن الرسالة لا تمت بصلة للواقع، بل العكس هو الصحيح: قليل من المستندات... كثير من المجلات.

تبدو «إيريك» مرتاحة لمكتبها الجديد، فهي هنا معرضة بدرجة أقل للملاحظة والمراقبة؛ لأن الشجرة الموجودة خارج نافذتها هي فقط المطلعة على شاشة حاسبها الآلي، الآن تستطيع أن تمارس الأعمال على الإنترنت، وتختار وجهات قضاء العطلات، وترص مجلات المرأة على مكتبها - ولا يزال لديها خيارات منطقة السكرتارية وركن القهوة ودورة المياه. إن مبدأ الأماكن الأربعة لا يزال مرشدها، وقل الضغط الذي يفرض عليها الادعاء والتظاهر أمام الآخرين - على الأقل في مكان واحد.

إذاً، إذا كان من يعاني من الملل الوظيفي بارعاً في الإستراتيجيات السلوكية لدرجة أن لا أحد يلاحظ حقاً انعدام الاهتمام والملل وبطء وتيرة العمل، فإنه لن تكون هناك بالطبع أعراض واضحة. فقط إذا كنت تعي تماماً أن العاملين يعانون من الملل الوظيفي ستتعرف على أنماط السلوك التي يمكن أن تكشفه. إن الأعراض التي يمكن ملاحظتها من الخارج توفر دليلك الأول، وبالطبع فإن الدليل evidence ليس إثباتاً Proof، إلا أنه عندما تزداد العلامات والشواهد وعندما تبرز منها أنماط متوافقة مع الإستراتيجيات، يكون من المنطقي والمعقول عندئذ استنتاج أنها أعراض للملل الوظيفي.

إن الأعراض الخارجية أقل وضوحًا من الأعراض الداخلية: رغم أنه من الممكن أن تكذب على نفسك في البداية، إلا أنك حينما تقرأ هذا الكتاب لا تعود قادرًا على خداع نفسك أكثر من ذلك. إن تقييم الملل الوظيفي مسألة أمانة وصدق - تشخيص ملازمة الأعراض لدى الآخرين - بل ربما يصل الأمر إلى حد التلصص على خصوصياتهم.

إن شيئًا واحدًا يحدث أحيانًا كثيرة في مكان العمل يمكنه أن يكشف عن حالات الملل الوظيفي بوضوح شديد - فقط إذا كنت تعلم بالفعل عنه فإن لم يكن كذلك، فإنك تعلمه الآن بالطبع بعد قراءة قصة «إريكا». إننا هنا نتكلم عن نقل مكان مكتبك - وهذا عمل يتطلب جهدًا في أحيان كثيرة، وله إيجابياته وسلبياته. أنت تعرف: كل عامين تغير مكتبك، أو طابقتك أو مبناك. إنك فقط تغير مكانك وليس وظيفتك، وهكذا تنتقل مع زملاء تعرف معظمهم منذ فترة من الوقت. الآن يجب أن تتفقوا على من ينبغي أن يجلس أين. ومن الممكن أن يثير ذلك قدرًا كبيرًا من النقاش، ومعه نكون في لب المسألة. كثيرًا ما تكون هناك مواقع جيدة وسيئة يستطيع الأفراد اختيارها. ولكن أي المقاعد سيئ وأياها جيد؟ كثيرًا ما ستسمع من يقول: «إن الضوضاء عالية جدًا هنا!» أو «تبدو الغرفة أشد ظلمة وكآبة هنا!». وهناك أيضًا: «هذا مقعد سيئ لأنه يجعل ظهرك للباب». يبدو ذلك معقولًا، وأي شخص سمع بـ «فينج شو» Feng Shui يعرف أن التناغم العام يختل حينما يكون ظهرك للباب. يُطرح المزيد من الحجج: «إذا كنت جالسًا وظهري لهذا الحاجز الزجاجي، فإن أي شخص يمكنه رؤية المعروض على شاشة حاسبي الآلي، وهذا ليس وضعًا ذكيًا، لا سيما عندما يأتي العملاء». بالطبع هذه حجة معارضة لجلوس أي شخص هناك على الإطلاق، أو هل يوجد لدى بعض العاملين بيانات أهم من البعض الآخر؟ بالكاد.. وذلك لأننا هنا لا نتعامل مع حفظ أسرار أو «فينج شو»، بل نتعامل مع شيء واحد فقط: مع الملل الوظيفي وإستراتيجياته، وعندما ينتقل القسم إلى موقع جديد، سرعان ما ستلاحظ من يطبق هذه الإستراتيجيات، فمعظم المصابين بالملل الوظيفي لا يريدون أن يكون في مقدور الأشخاص الآخرين النظر إلى شاشة حواسيبهم الآلية دون أي إنذار؛ ولذلك فهم يحرصون على عدم الجلوس وظهورهم للباب، أو لحاجز زجاجي، أو الممر دون وجود نبات أو حامل أرفف يقلل إمكانية الرؤية.

سوف يسوقون كل صنوف الأعذار: الصحة، الهدوء والسكينة، الحاجة للخصوصية والسرية، أو حتى فينج شو - فينج شو شعبي جدًا - ولكنك إذا راقبت زملاءك بعد انتقال ما، فسرعان ما ستجد أنهم غالبًا ما يتظاهرون بأنهم مشغولون أكثر مما هم في الحقيقة، وأنه في وقت ما يحتاجون لوجود جدار أو نبات بلاستيكي خلفهم؛ لأن الجدران قد تكون لها آذان، ولكن ليس لها عيون...

.

بالعودة إلى إيريك التي وصفنا أنماط عملها سابقًا، يبدو للوهلة الأولى أنها نجحت نجاحًا باهرًا في خلق وقت حر لها في العمل. ومع ذلك فنحن نعرف أن المظاهر خادعة، في الحقيقة هي لن تستطيع تحمل هذا الحال طويلاً - إذا اعترفت في قرارة نفسها بأنها غير راضية عن وضعها. على المدى الطويل هي تهدر في الحقيقة كثيرًا من الطاقة على مناورات التستر، ولكن على المدى القصير أيضًا سوف يتعين عليها بذل جهد كبير إذا أرادت تغيير الأمور. ولهذا السبب سوف يمر وقت طويل قبل أن تعترف لنفسها بأنها مريضة بالملل الوظيفي، وتعمل فعليًا على إحداث تغييرات. وما يهمننا هنا في المقام الأول هو كيف تدرك فعليًا أنها تعاني من الملل الوظيفي. إن للأعراض الداخلية وزنًا ثقيلًا غير متناسب بالمقارنة بالعلامات والدلائل الخارجية التي لاحظها «أليكس»؛ وذلك لأننا هنا نتعامل مع عواقب الملل الوظيفي بالنسبة للشخص ككل - نتعامل مع الحالة الانفعالية التي تصاحب من يعاني من الملل الوظيفي طوال اليوم، ليس فقط خلال ساعات العمل أو أثناء وقته الحر في العمل، بل أيضًا أثناء وقته الحر الحقيقي خارج مكان العمل.

ولهذا السبب، سوف نستخدم في هذا القسم مصطلح «الشخص المصاب Affected Person» أو فقط «من يعانون من الملل الوظيفي Sufferers»، حيث إنه بعد انتهاء العمل لا يعودون موظفين، ولكنهم مع ذلك يكونون مصابين بالملل الوظيفي، أو بالأحرى بأعراضه.

دعونا نبدأ بصباح يوم عمل نموذجي يعلن بدايته صوت المنبه المؤلف. إن أي شخص يعاني من الملل الوظيفي، أو في الطريق للإصابة به، سوف يشعر بغثيان في المعدة بعد الاستيقاظ بفترة قصيرة، إنه شعور بالاعتلال سببه التفكير في قضاء اليوم كله في العمل. ليس الأمر أن من يعانون من الملل الوظيفي يشعرون فعلاً بغثيان في المعدة، ولكنهم يفكرون فيما ينبغي أدائه في المكتب، وما سيواجههم خلال اليوم. إنهم يفكرون في المشكلات والمهام المتكررة والخلالية من أي معنى دائماً، ويلعنون الرتبة المسككة بهم في قبضتها: نفس القطار دائماً إلى العمل، نفس الركاب دائماً، نفس مكان العمل دائماً، نفس وجوه الزملاء دائماً، وبصفة خاصة وظيفة لا تمنحهم أدنى قدر من الدافعية والتحفيز، وذهبت أكثر أوقاتها إثارة منذ وقت طويل. يصل هذا الشعور إلى الذروة مع العبارة التالية المصحوبة بتنهيده: «كم هو ممل أن أخطر للذهاب للعمل مرة ثانية اليوم».

هذا ما يشعر به من يعانون من الملل الوظيفي، وهم يستعدون للذهاب للعمل، أما ما يشعرون به لدى وصولهم إلى هناك فنحن نعرفه بالفعل: التعاسة، وقلة الحيلة، والملل بالطبع، وانعدام الالتزام، وعدم كفاية العمل الموكل إليهم بالمقارنة بقدراتهم الفعلية، بالإضافة إلى ذلك هم يشعرون بأن عليهم أن يتظاهروا بغير الحقيقة، وهذا عمل كثيراً ما يكون باعثاً على الضغط النفسي ومرهقاً. إنهم يعانون وهم يكافحون الاستياء والإحباط، وعندما يكونون في العمل يصل شعورهم بالملل الوظيفي إلى ذروته، حيث إن هذا العمل هو الذي يشعرهم بالاستياء الشديد في النهاية، فينتهجون الإستراتيجيات، وبقون الأعمال مملّة على مدى الذراع قدر الإمكان. ومع الوقت من الممكن أن يصل الأمر إلى مرحلة لا تعود فيها الأنشطة الشيقة حقاً مثيرة لاهتمامهم، ويحمون أنفسهم منها بالإستراتيجيات أيضاً. وبهذه الطريقة يعتبرون أيامهم مهدرة، ولا يجلب لهم لحظات قصيرة من الرضا سوى فكرة حلول المساء بعد العمل، أو عطلة نهاية الأسبوع (وهي قصيرة جداً على أي حال).

إلا أنه بعد انتهاء يوم العمل، يكشف الملل الوظيفي عن طبيعته الغادرة. إنها غادرة لأن أعراض الاستياء لا يعود ممكناً عزوها بسهولة إلى الملل الوظيفي؛ ولأن من المتعذر التخلص

منها ببساطة بضغطة زر عندما يغادر الشخص المصاب بالملل الوظيفي المكتب. في المراحل المبكرة، قد لا يدرك من يعانون من الملل الوظيفي بعد أن شعورهم بالضيق والانزعاج في المساء يمكن أن يكون له صلة بالعمل. وهكذا، فإنه بعد أن تغلق منشأة الأعمال أبوابها يذهبون إلى منازلهم، ورغم أنهم لم يؤديوا عملاً كثيرًا طوال اليوم، ورغم أنهم متحررون من العمل الآن ويمكنهم أن يفعلوا ما يريدون، إلا أن الأشخاص المصابين بالملل الوظيفي يميلون للشعور بأنهم «متوعدكون». ويتم التعبير عن ذلك بطرق عديدة مختلفة نوجزها فيما يلي:

الشعور بالإرهاق والتعب

يشعر من يعانون من الملل الوظيفي بالتعب والإرهاق والوهن وفقدان الطاقة. إنهم يشعرون بالكسل و - بسبب فقدان الطاقة - يستسلمون لهذا الكسل. دعونا نؤكد هذه النقطة مجددًا: الكسل ليس سببًا للملل الوظيفي، بل هو نتيجة مترتبة عليه، والشخص المصاب بالملل الوظيفي يريد فقط الهدوء والسكينة ويغلبه النوم أمام التلفزيون.

سرعة الغضب والانفعال

يثور غضب من يعانون من الملل الوظيفي بسهولة؛ وذلك لأنهم نقلوا معهم الإحساس بالاستياء إلى المنزل من العمل. إنهم يشعرون بالضيق والكآبة ويبدون رد فعل مبالغاً فيه لأتفه الأمور، ومن الممكن أن يعاني أزواجهم أو زوجاتهم من سلوكهم البغيض دون أن تكون لديهم فكرة عن الحالة الانفعالية للشخص الذي يعاني من الملل الوظيفي.

القلق والاضطراب

تنعدم لدى الشخص المصاب بالملل الوظيفي الرغبة في القيام بأي شيء رغم أنه أمضى اليوم كله بالفعل دون أن يعمل على الإطلاق، ويعد العمل أو عطلة نهاية الأسبوع هو وقت الانغماس في هوايات مشجعة، وتساعد هذه الهوايات في البداية على تبديد الشعور بالإحباط المتراكم أثناء اليوم، إلا أنه بمرور الوقت يصبح الخط الفاصل بين الوقت الحر ووقت العمل ضبابيًا - ويتلاشى الإحساس بالإنجاز في أي من المجالين بسبب الملل الوظيفي.

الانطواء على الذات

إذا كان الأشخاص الذين يعانون من الملل الوظيفي منطوين على أنفسهم بطبيعتهم، فإنهم يعزلون أنفسهم عن العالم الخارجي بصورة متزايدة. إنهم يكونون سجناء إحساسهم بالاستياء، ويحبسون الخبرات السلبية التي عاشوها خلال اليوم بداخلهم، وإذا أعادهم الأبوان أو الأصدقاء إلى عالم الواقع بتوجيه السؤال التالي: «كيف تجري الأمور في العمل؟» فإنهم يجيبون بحذر قائلين: «حسنًا.. كل شيء على ما يرام، لدي عمل كثير أقوم به كما هو الحال دائمًا!..» وهكذا يبدؤون في بناء واجهة زائفة.

ختامًا لهذا القسم، دعونا نوجه أعيننا في اتجاه مختلف برهة قصيرة من الوقت ونلاحظ من جديد العلاقة الأخوية بين الملل الوظيفي والاحتراق الوظيفي. إن الأعراض تُظهر - بصورة أكبر بكثير من الأسباب - أوجه شبه وتماثل بين الظاهرتين؛ وذلك لأن الأعراض التي ذكرناها آنفًا يمكن أيضًا ملاحظتها في حالة الاحتراق الوظيفي، وكذلك الشعور بالخواء الداخلي، وبعدم التأكد أو حتى اليأس بشأن ما إذا كان المرء سيجد يومًا مخرجًا من المعضلة.

إلا أن بعض الأعراض المحددة موجودة بدرجة أساسية عند الأشخاص المصابين بالاحتراق الوظيفي، مما يدفع بالفروق إلى الصدارة من جديد، ومن الممكن أن يساعدنا ذلك في اكتساب فهم أفضل للملل الوظيفي، حيث إننا نستطيع تحديد الحدود بينه وبين الاحتراق الوظيفي:

■ الأشخاص المصابون بالاحتراق الوظيفي كثيرًا ما يكرسون معظم وقتهم الحر لأمر متصلة بالعمل، أما المصابون بالملل الوظيفي فليس لديهم - على العكس - أي اهتمام أو رغبة في القيام بأي شيء له صلة بالوظيفة. إنهم لا يهدرون ثانية واحدة خارج ساعات العمل في القلق بشأن مشكلات الشركة.

■ يشعر أولئك المصابون بالاحتراق الوظيفي بأنهم مثقلون بعبء عمل زائد، في حين أنه في حالة الملل الوظيفي يواجه من يعانون منه العكس: المهام الوظيفية الموكلة إليهم أقل من قدراتهم الفعلية، ولا يشعرون بأي تحدٍّ على الإطلاق. إن الشخص المصاب بالاحتراق

الوظيفي يعاني من الضغط النفسي، بينما الشخص المصاب بالملل الوظيفي يتظاهر فقط بأنه كذلك.

■ يشعر من يعانون من الاحتراق الوظيفي بأنهم «مستنزفون»، في حين يشعر المصابون بالملل الوظيفي بأنهم «ضجرون». بالنسبة لهم يمضي الوقت بطيئاً مثاقلاً في حالة من الخواء الأبدي غير المحتمل. وليس من الصعب التغلب على درجة معتدلة من الملل - يبدو الوقت طويلاً قطعاً، ولكن يمكن للمرء أن يتصور أنه سيمر. ولكن إذا استمر الملل بلا نهاية، فإنك ستصاب بالملل الوظيفي ببساطة في نقطة زمنية ما، وعندئذ ستكون بلغت مستوى مختلفاً من التعاسة والشقاء.

في الختام نقول: إن الملل الوظيفي يظهر نفسه أثناء ساعات العمل وخارجها، وما يمكن ملاحظته من الخارج بشأن الملل الوظيفي إنما هو دليل على وجود المشكلة - ولكنه يكون منظوراً فقط إذا كنا نعي وجود الظاهرة، في بادئ الأمر تكون الأعراض الداخلية القابلة للتمييز مكبوتة في الأغلب، إلا أنه بمرور الوقت يلاحظ من يعاني من الملل الوظيفي أن شيئاً ما ليس كما ينبغي أن يكون. وتؤدي الطبيعة الخادعة للملل الوظيفي إلى شعور الشخص المصاب به بالاستياء خارج العمل أيضاً، وعندئذ يمتد توعك الصحة إلى المنزل كذلك، وتُظهر علامات الاكتئاب نفسها. بالطبع هناك موظفون يستطيعون رسم خط فاصل وواضح بين العمل والوقت الحر، وينسون ببساطة كيف كان شعورهم طوال اليوم في العمل، إلا أن معظم الناس ينجحون في ذلك قدر نجاحهم في ترك مشكلاتهم الخاصة وراءهم عند المدخل المؤدي إلى مكتبهم، وبمجرد أن يصبح الملل الوظيفي واضحاً أيضاً خارج مكان العمل، يكون الوقت قد حان قطعاً للبدء في التفكير جدياً في روتين العمل.

لقد شرحنا كيف يظهر الملل الوظيفي نفسه عند الموظفين المصابين به، إلا أننا لم نتناول حتى الآن سؤالاً مثيراً للاهتمام: هل يتأثر عملاء شركة ما بالملل الوظيفي بصورة غير مباشرة؟

بالنظر لوفرة عدد الموظفين الشاعرين بالملل وعدم كفاية التحدي، فسوف يصادف العميل حتمًا في وقت ما شخصًا غير راضٍ عن عمله؛ ولذا لم يعد يقدم خدمات كاملة للعميل.

رغم أن كل شركة - نعم كل شركة - تعتقد أنها أتقنت فن إرضاء العملاء وتقديم خدمة عملاء من الطراز الأول، إلا أن هناك حالات كثيرة لضعف الأداء. هل سبق لك أن عوملت بصورة سيئة بوصفك عميلًا في الماضي؟ هناك أمثلة لا حصر لها:

■ أنت ترغب في حجز عطلة ويتم إرسال المعلومات ذات الصلة لك - ولكن متأخرة أسبوعًا كاملاً عن الموعد المتفق عليه.

■ أنت ترغب في تجديد بوليصة التأمين الخاصة بك، ولكنك تضطر لانتظار تحديد موعد لك أسابيع متصلة.

■ لا يتم أخذ شكوى تقدمت بها على محمل الجد.

■ أنت غير راضٍ عن شيء ما، وتهدد بنقل أعمالك إلى مكان آخر في المستقبل. الإجابة: «نعم بالطبع، يجب عليك أن تقرر ذلك بنفسك» أو تصرف النظر عن المسألة كلها.

إننا جميعًا نستطيع تذكر مثل هذه الخبرات الباعثة على الاكتئاب، وفي ذلك الإجابة عن السؤال الذي طرحناه قبل قليل: نعم من الممكن قطعًا أن يؤثر الملل الوظيفي على خبرة العميل كمستهلك، هنا نحن لا نتناول مسألة أي الإستراتيجيات يمكن للموظف انتهاجها لتحاشي العمل، بل نركز بدرجة أكبر كثيرًا على الشعور بالاستياء وعدم الرضا الناتج عن الملل الوظيفي، والذي سيدركه العملاء سريعًا. إن الملل الوظيفي يمكنه بالتأكيد أن يعبر عن نفسه من خلال خدمة العملاء الرديئة، فالموظف الذي يعاني منه لا يكون مهتمًا بطلبات العملاء أو مشكلاتهم، وهذا أمر لا يدعو للاستغراب؛ لأن الملل الوظيفي ليس من السهل اجتنابه، ويتجشم الشخص الذي يعاني من الملل الوظيفي عناء بذل جهد هائل من أجل إنجاز العمل وحسب، ويعادل هذا الجهد - مثلاً - مقدار الجهد الذي تبذله إذا كنت مضطرًا لدعوة شخص ثقيل الظل نوعًا ما ولا تربطك به علاقة وثيقة لتناول العشاء، في حين أنك لا تجد في نفسك

رغبة في ذلك مطلقاً. إنك تقرر الاتصال به هاتفياً، ولكنك تؤجل المكالمة يوماً بعد يوم؛ لأنك تخشى إجراءها، وأخيراً تفعل ما لا سبيل لاجتنابه وترفع سماعة الهاتف، هذا هو حال الموظفين الذين يعانون من الملل الوظيفي، ويضطرون لمناقشة أمور تبدو غير مثيرة للاهتمام بالمرّة - بل وتبعث على الملل الشديد - مع عملاء لا يكثر ثون بهم.

وهكذا.. في المرة القادمة التي تقابل فيها موظفاً فاقداً للدافعية، فكّر في ما إذا كان للملل الوظيفي يد في ذلك، أو - على العكس من ذلك - سل نفسك عما إذا كان العميل الذي تتحدث إليه حالياً على الهاتف قد فضحك - أو بالأحرى فضح الملل الوظيفي الذي تعاني منه.

الفصل السادس

من يصاب بالملل الوظيفي؟ ومن ليس كذلك؟

عند دراسة أسباب الملل الوظيفي، يجب أن نوجه انتباهنا إلى العوامل الفردية. لم يعاني شخص ما من الملل الوظيفي؟ بعد قراءة هذا الكتاب، ستعرف إن كنت مصاباً به أم لا - إذا كنت صادقاً وأميناً مع نفسك تماماً.

إننا نرغب في التحول إلى اعتبارات أساسية بدرجة أكبر. وتحقيقاً لهذا الهدف سوف نبحث بصورة متزايدة البيئة والهيكل التي يمكن أن يزدهر بها الملل الوظيفي، من ناحية، نحن نريد البرهنة على أن كل الموظفين يمكن عملياً أن يصابوا بالملل الوظيفي، لكننا نريد أيضاً إبراز الحالات بعيدة الاحتمال أو شبه المستحيلة.

1 ١

بادئ ذي بدء: المصابون بالملل الوظيفي هم موظفون يعملون لحساب شركة لا تخصهم، وفي الأغلب الأعم تكون مثل هذه الشركات ذات هيكل هرمي: فهناك الموظفون الذين لا يتحملون مسؤولية معينة (الأغلبية) والرؤساء في العمل المنخرطون في الإدارة الفعلية للشركة (الأقلية). وبوجه عام، سوف نتوقع أن تعاني الأغلبية من الملل الوظيفي، والأقلية من الاحتراق الوظيفي. وبناء على ذلك، فإن الوظيفة التي توجد عند مستوى مرتفع في الهيكل الهرمي للشركة تبدو مرادفة لإحساس أكبر بالمسؤولية والانخراط في العمل، إلا أن ذلك ليس هو الحال؛ وذلك لأن علاقة الأفراد بالعمل بالشركة لا تنتج من المركز الوظيفي الذي

يشغلونه، بل من صلاتهم الشخصية بالشركة؛ ولذلك فالمركز الوظيفي الواقع عند مستوى مرتفع في الهيكل الهرمي لا يحمي حتمياً من الملل الوظيفي، فحتى أولئك المنوط بهم المسؤولية يمكن أن يعانون منه.

بدأ «أليكس» يفكر تفكيراً متأنياً في ظاهرة الملل الوظيفي، ويريد معرفة إن كان يمكن أن توجد أيضاً بين مديري الإدارة العليا. اتصل «أليكس» ببعضهم، مدعياً أنه صحفي يرغب في بحث المشكلة - ولكن دون جدوى، فقد التزم المديرون التنفيذيون الصمت بشأن موضوع الملل الوظيفي. ولهذا السبب تخيل «أليكس» كيف كان يمكن أن تسير مقابلة مع الرئيس التنفيذي للشركة:

«أليكس»: كيف حالك اليوم؟

الرئيس التنفيذي: ممتاز.. شكراً لسؤالك. إن كل يوم في المكتب مصدر بهجة وتحدي لي!

وما يعنيه في الحقيقة هو: «حسناً.. نعم.. كنت سأشعر بأني في حال أفضل لو كنت الآن على اليخت الخاص بي في مكان ما من البحر الأبيض المتوسط».

«أليكس»: مع ذلك أنا أشكرك لموافقتك على تخصيص جزء من وقتك لإجراء المقابلة، أمل أن لا أكون عطلتك عن أداء شيء مهم.

الرئيس التنفيذي: أوه.. كلا.. لا تلق بالاً لذلك. إنني بالطبع مثقل بأعباء عمل ضخمة، ولكن كوني رجلاً يشغل موقعاً وظيفياً مهماً (يميل إلى الوراء في مقعدة الجلدي ويبدو مستغرقاً في التفكير: «يا إلهي.. هل أنا مهم؟») فإنني أعرف أنك يجب أن تواجه أسئلة من عامة الناس من وقت لآخر.

وما يعنيه فعلاً هو: «هل كان يجب أن تأتي الآن قبل الساعة الرابعة عصرًا مباشرة؟ لأنني كنت أريد الانصراف والذهاب للعب الجولف اليوم!».

«أليكس»: هل أنت فخور بحياتك المهنية؟

الرئيس التنفيذي: أنا بطبعي رجل متواضع، أعمل بكد واجتهاد دائماً من أجل كل شيء. ويتعلق الأمر بالمهمة التي يتوجب عليّ إنجازها في هذا العالم - وبصفة خاصة في شركتي - أكثر منه بنفسي، لا يوجد ببساطة وقت متبقٍ للثناء على أجداد المرء وإنجازاته. وما يقصده فعلياً هو: «من الواضح أن جميع زملائي من سنوات المدرسة لم يبلغوا مكانة قريبة، حتى من المكانة التي وصلت إليها، وأستطيع أن أقول لنفسي بصراحة: كنت دائماً في المكان والزمان المناسبين، ولم أعرض نفسي لمخاطر وتحديات قط».

«أليكس»: هل اتسمت حياتك كلها بالاجتهاد في العمل؟

الرئيس التنفيذي: حينما كنت شاباً أدركت أن عليّ أن أبذل بعض الجهد لكي أحقق ما أبتغيه، وقد التزمت بهذا الشعار طوال حياتي.

وما يقصده فعلاً هو: «لقد كانوا في غاية الوضاعة معي في المدرسة، وكانوا دائماً يضايقونني قائلين: «انظروا.. الطالب المجتهد الذي يغطي النمش وجهه! هل أنت عائد إلى المنزل إلى ماما؟ ها... ها»؛ ولذا فقد اتخذت من الكتب ملاذاً لي وانكبت على الدراسة والمذاكرة». (بيكي بداخله).

«أليكس»: هل سبق لك أن شعرت بالملل الوظيفي في العمل على الإطلاق؟ أو شعرت بأن العمل الموكل إليك أقل من قدراتك الفعلية أو لا يتناسب معها؟

الرئيس التنفيذي: كلا! أيّاً كان ما تفكر فيه! إن الملل الوظيفي مفهوم غريب عليّ. وجميع الوظائف التي شغلتها شكلت دائماً مصدر تحدٍّ مثير للاهتمام بالنسبة لي!

وما يقصده فعلاً هو: «حسناً... حينما حصلت على أول غرفة مكتب خاصة بي، كنت أضطر لغلق الباب وأخذ إغفاءة على الأرض. كانت وظيفتي مملة جداً - العمل نفسه دائماً.. لم أعد أستطيع الاحتمال وحسب».

«أليكس»: هل يمكنك تفهم أن بعض الموظفين في شركتك يعانون من الملل الوظيفي؟

الرئيس التنفيذي: لقد قرأت عن هذه الظاهرة، ولكن باستطاعتي أن أؤكد لك شيئاً واحداً: إنها غير موجودة في شركتي. فنحن نشبه أسرة واحدة كبيرة يسود الانسجام والتآلف العلاقة بين أفرادها، ونتحدث بصراحة عن كل شيء. علاوة على ذلك، فإن الوظائف التي نقدمها مثيرة. ولا تنس: لدينا إدارة مدربة تدريباً جيداً تأخذ هموم ومشكلات العاملين لدينا على محمل الجد».

وما يقصده فعلاً هو: «آه... أتعلم؟ طالما أن مرتبي يصل في الوقت المحدد والشركة لا تفلس بسبب موضوع الملل الوظيفي هذا، فإنني لا أبالي في الحقيقة».

(تنتهي المحادثة ويغادر الرئيس التنفيذي متوجهاً إلى ملعب الجولف).

إن الحالة المعروضة هنا ليس بها مبالغة على الإطلاق، فالمكافآت المادية مرتفعة عند قمة الشركة، وذاك يخلق مسافة. علاوة على ذلك، غالباً ما يكون للموظفين في الإدارة العليا غرف مكتب خاصة بهم، ويؤدي ذلك إلى انعزالهم وقلة معرفتهم بما يدور في الشركة.

كلما بدا مدير الإدارة العليا معزولين وصُعْب فهم ما يفعلونه في الحقيقة، زاد احتمال أنهم لا يفعلون شيئاً على الإطلاق. إن الرئيس التنفيذي في مقابلتنا لديه قطعاً أمور مهمة مشغول بها - ولكنه يتسكع أيضاً أثناء اليوم كما يفعل بعض صغار الموظفين الذين لا يجدون تحدياً كافياً في شركته، حتى في الجناح التنفيذي، يمكن المبالغة في مستوى الضغط النفسي. لا يزال هناك وقت كافٍ لأشياء كثيرة بخلاف العمل.

إن الشخص الوهمي الذي أجرى معه «أليكس» المقابلة مهتم بالجولف، شأنه في ذلك شأن عدد كبير جداً من الأفراد في وظائف الإدارة، بين الرجال على الأقل؛ ولذا فمن المنطقي أن يولي مجلة رياضة الجولف التي يفتنيها الاهتمام الذي تستحقه، أو أن يجمع بين لقاء عمل مع أحد العملاء ودورة جولف. مَنْ يمكنه أن يتخيل أنه قد يأخذ هذا العبء على عاتقه لأي سبب آخر سوى مصلحة الشركة وأعمالها فقط؟ من يمكن أن يشك أن إستراتيجية التشبيك (أو الترابط الشبكي) الزائف تساعد على البقاء بعيداً عن العمل مدة أطول مما هو ضروري؟ لا

أحد. ولكن هل من الضروري حقاً أن يكون لدى المرء كل هذا العدد الكبير من الأمور المشتتة للانتباه وفي أوقات كثيرة؟

دعونا نصوغ السؤال بطريقة مختلفة: هل كان الرؤساء التنفيذيون أو الإدارة العليا سيتصرفون بالطريقة ذاتها لو كانوا يعملون في شركتهم الخاصة؟ بالكاد؛ وذلك لأنهم سيشعرون حينئذ بالذنب حيال إهدارهم وقتهم في توافه الأمور، وهنا يبرز عامل حاسم: الملكية في منشأة الأعمال، إن الأفراد المسؤولين عن مشروعاتهم التجارية يقبلون على عملهم بقلوبهم وأرواحهم ولا يعانون بالتأكيد من الملل الوظيفي؛ وذلك لأنهم ينخرطون ويندمجون بشدة فيما يفعلونه. إنهم يحددون مطالب ثقيلة وصعبة لأنفسهم، ولا سبيل لأن ينتهجوا الإستراتيجيات التي شرحنها، فسوف يبدو ذلك كقول: «أنا الآن سأطبق إستراتيجية الضجيج - لأرى فقط إن كنت ألاحظ أنني لا أعمل فعلاً على الإطلاق!» ولذلك سيكون القول بأن جميع العاملين معرضون للإصابة بالملل الوظيفي غير دقيق - فليس كل شخص يعاني بتلك الطريقة. على سبيل المثال: العاملون المستقلون (بالقطعة) من المستبعد جداً أن يصابوا بالملل الوظيفي؛ لأن إحساسهم بالاندماج في العمل يكون مرتفعاً بصورة شبه دائمة. إن التواجد بالقرب من قمة الهرم التنظيمي لا يحمي من الملل الوظيفي، ولكن الذي يحمي هو ملكية الشركة والعمل لحسابك الخاص.

وبالطبع فإن الموظفين «الطبيعيين» (الأغلبية) من المحتمل أن يظهروا حماساً للعمل ويبرهنوا على امتلاكهم الإرادة والعزيمة للارتقاء في صفوف الشركة. ولكن هناك مشكلة: وهي أن الشركة غالباً ما تمنع الموظفين من الاندماج في العمل، وبدلاً من ذلك تتركهم في حالة من العزلة وفقدان الدافعية والملل الوظيفي.

تمثل الفرصة للقيام برحلات عمل عنصراً هيكلياً آخر في علاقات العمل الهرمية، فأولئك القريبون من قمة الهرم التنظيمي يكون لديهم مجال أكبر للقيام بمثل هذه الرحلات. والأسئلة هنا واضحة: من ينبغي عليه الذهاب في هذه الرحلات؟ ما وتيرتها؟ ما سببها؟ إن الفرص غير موزعة بصورة متساوية؛ ولذا يمكن أن تؤدي إلى الشعور بالظلم. ومن وجهة نظر الملل الوظيفي يمكن أن تكون رحلة العمل فرصة جيدة للهروب من روتين العمل الجاف، أو شعور المرء بأنه

ليس محبوسًا في المكتب إلى ما لا نهاية، ويعني هذا أن طرفين يتأثران: الطرف الذي يذهب في الرحلة، والطرف الذي يبقى في المكتب، وكلاهما سيختبر ويعيش الملل الوظيفي بطريقته الخاصة. دعونا نستمع أولاً لموظف كبير (الشخص المغادر) قبل أن نتحول إلى موظف أصغر في الإدارة (الشخص الباقي في المكتب).

أشعر بالسعادة والارتياح إلى حدٍّ ما، فقضاء يومين في روما ليس أمرًا سيئًا على أي حال. هذه هي المرة الرابعة التي تقوم فيها مجموعة شركائنا بإرسالنا إلى إيطاليا، الاجتماعات ليست جوهرية في الحقيقة، ولكنني أجد أن الاتصال الشخصي أمر جيد، فضلًا عن أن «ماركو» قائد المشروع المحلي شخص تربطني به علاقة زمالة قوية وجيدة. بالطبع قمت بالترتيب لعقد الاجتماعات بحيث يتاح لي قليل من الوقت الحر أيضًا. الخميس من العاشرة صباحًا ترتيب مثالي - هناك وقت مخصص للاسترخاء قليلًا، ثم رتبت للبقاء يوم الجمعة أيضًا عن طريق ترتيب اجتماع في منتصف اليوم على الغداء، وفي يوم السبت يوجد لدي وقت للتسوق. كم هو شعور جيد أن أعرف أنني سأسافر إلى روما؛ لأن لا أحد هناك يستطيع ترتيب الأمور مثلي. وعلى أي حال لن أحتاج لعقد ذلك العدد الكبير من الاجتماعات لتوضيح المسائل المعلقة. وعندما أعود إلى المكتب مرة ثانية في بداية الأسبوع لن يسألني أحد: فيم كنت مشغولًا؟ ولذا يمكنني أن أخصص يومي الاثنين والثلاثاء في دفتر يومياتي للانتهاء من العمل المتعلق بزيارة روما. وبالأمس - الأربعاء - كنت في اجتماعات تحضيرية طوال اليوم.

إن المسألة برمتها - مع الاجتماعين في روما - تتيح لي قضاء أسبوع عمل كامل بعيدًا عن روتين المكتب. بالطبع أنا لا أبالي كثيرًا بما يسفر عنه من حيث النتائج الملموسة، فالشيء المهم بالنسبة لي هو إعداد التقرير بالصيغة الصحيحة. يجب عليّ أن أحدد مراحل المشروع بوضوح، وتوضيح أن القيام بزيارة متابعة أمر ضروري. في المرة المقبلة



سوف أرتب اجتماعاً يوم الاثنين في الساعة الثانية ظهراً في روما، وسوف يعني ذلك أن الأمر لا يستحق الذهاب إلى المكتب صباح الاثنين؛ ونظراً لأن الاجتماع قد يطول بعض الوقت، فسوف أستقل رحلة العودة يوم الثلاثاء. سأستقل رحلة المساء - في ذلك الوقت ستكون جميع الرحلات الأخرى محجوزة بالكامل (مَنْ ذا الذي سيتحقق من ذلك؟) ثم أثناء وجودي هناك سأتمكن من ترتيب عشاء عمل مساء يوم الثلاثاء، وحين ذاك سوف أضطر لتأجيل الرحلة حتى الأربعاء (أو ستفعل سكرتيري ذلك بالأحرى). ونظراً لما يحتمل أن يحدث عندئذ (ربما أضطر للاجتماع بشخص ما آخر في صباح الأربعاء) فإنني أعتقد أنني سأستقل رحلة العودة مساء الأربعاء في النهاية. وهكذا أصبح هناك يومان آخران في روما مدرجان على جدول أعمالي. والشيء المهم هو التأكد من وجود قدر كاف من العمل لدى الفريق في الوطن، وإلا فسوف يصابون بالملل، وحين ذاك سيبدؤون في طرح الأسئلة.

بالطبع من منظور المساعد، تبدو رحلة العمل هذه مختلفة إلى حدٍّ ما، فعندما يغيب القط يلعب الفأر. إن المساعد يرى كل شيء من وجهة نظر شخص بقي في المكتب ويعاني من الملل الوظيفي.

أثناء غياب الرئيس في الخارج يكون الفريق عالقاً هنا في المبنى؛ وأنا كذلك أتساءل عن سبب سفر رئيسي في العمل كثيراً، ولم لا يُسمح لي أبداً بالذهاب في هذه الرحلات. لدي نظرية: يسافر الرئيس في رحلات عمل لأنه لا أحد غيره يستطيع القيام بما هو مطلوب هناك، وينطبق ذلك عليّ أيضاً. يتغير الروتين اليومي حينما يكون الرئيس غائبا: بإمكان كل منا أن ينسجم مع الآخر كما يشاء، لكن الرئيس في العمل يظل الرئيس في العمل، وعندما لا يوجد أحد يراقب ما نفعله، يبدو سلوكنا مختلفاً ويحدث ما يلي:

- أحضر إلى العمل متأخرًا قليلًا (ملحوظة: لا ينجح ذلك إلا إذا كانت ثقافة الفريق تسمح به، ولا يوجد من يشكو للرئيس من الحضور المتأخر للعمل).
- نأخذ بضع استراحات أخرى أثناء اليوم، وهي تميل لأن تكون أطول قليلًا.
- بعد الغداء أتناول مشروب إسبريسو ثانيًا ولا أعود مسرعًا إلى المكتب.
- نظرًا لأنني وصلت إلى العمل متأخرًا قليلًا في الصباح، فإنني أعوض ذلك بمغادرة العمل مبكرًا قليلًا في المساء. بعبارة أخرى: طالما أنني لا أتوقع تلقي مكالمات هاتفية من الرئيس في العمل لتفقد أحوالي - إذا كنت أتوقع ذلك، يجب علي تذكر تحويل المكالمات إلى هاتفي المحمول.
- أستطيع في النهاية التجول بحرية على الإنترنت دون الاضطرار باستمرار لاستدعاء جداول إكسيل الجاهزة على الشاشة لإخفاء ما أفعله، إن الأمر رائع: فلفترة قصيرة من الوقت على الأقل أستطيع الاستغناء عن إستراتيجياتي.

فيما يتعلق بالملل الوظيفي، ثمة دور مثير للاهتمام بصفة خاصة يلعبه العاملون أو إدارة الموارد البشرية (HR)، فالإدارة الأخيرة منوط بها التأكد من سير كل شيء بسلاسة في الشركة، وتمتع جميع الموظفين بالدافعية عمومًا؛ ولذا ينبغي ألا تصاب إدارة الموارد البشرية بالملل الوظيفي. دعونا نغوص إلى مستويات أعمق ونسلط الضوء على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والملل الوظيفي.

إن الملل الوظيفي ينبغي في الحقيقة أن يكون شوكة في جنب الموارد البشرية. ماذا تعتقد: هل تعاني إدارة الموارد البشرية من الملل الوظيفي؟ بإمكانك أن تجد مؤشرًا موحياً في مقولة شائعة بين مديري الموارد البشرية: «حتى الوقت غير المنتج للموظفين منتج في الواقع (ما يسمى بالفاقد الإبداعي أو الخلاق) لأنه يخلق مجالاً للعلاقات بين الأشخاص وثقافة الشركة ورفاهية الأفراد». هل من الممكن أن تشير هذه المقولة إلى أنهم وطنوا أنفسهم على ما هو سيئ (الفاقد)

وأهمهم - من خلال استخدام كلمة «إبداعى» - يفضلون تأكيد الجانب الإيجابى على رؤية الذى يحدد فى وجوههم؟

دعونا نضرب مثالا تشبيهيًا: افترض أن هناك أمًا تعاني من هوس السرقة، وتعلم أطفالها أنه رغم أن السرقة حرام، إلا أنها تكون مقبولة تمامًا فى مواقف معينة. هذا بالضبط هو حال إدارة شؤون الأفراد، فمديرو الموارد البشرية الذين يعانون من الملل الوظيفي سيحضون زملاءهم على العمل بهمة وحماس، ولكنهم من وقت لآخر يرتبون بسعادة لتنظيم ما يسمى بـ «مناسبات بناء الفرق» التي لا تحقق في الأغلب شيئًا سوى توفير وسيلة للهروب من العمل، ومن ثم بعض الراحة من الملل الوظيفي. إن الملل الوظيفي سيئ بالطبع، ويجب عدم التسامح معه، ولكن أحيانًا ينبغي التغاضي عنه. كما هو الحال مع المثال التشبيهي للأمم المصابة بهوس السرقة، يبذل رؤساء الموارد البشرية قصارى جهدهم لتفادي افتضاح أمرهم وتحويل الشكوك نحو الآخرين و- كما فى حالة أنشطة بناء الفرق على سبيل المثال - خلق فرص للبقاء أحياء أثناء «الإدمان» معًا، ويمكن إخفاء المشروعية على ذلك بطرق فى غاية السذاجة: «نعم كان هذا الحدث طويلًا ومكلفًا ومرهقًا بعض الشيء» - ولكنه كان ممتعًا، بالطبع كان كذلك: ففي النهاية لم يضطر أحد للعمل.

ليس هذا هجومًا كاسحًا على بناء الفرق ورؤساء إدارات الموارد البشرية، ولكن من الواضح أنه لا يُبذل كل جهد ممكن لاستباق الملل الوظيفي - إن إدارة الموارد البشرية ليست معصومة من هذه الآفة، رغم أن تتبع مثل هذه القضايا يمثل فى الواقع إحدى الكفاءات الأساسية والمحورية لهذه الإدارة، بعبارة أخرى: حتى الشرطة يمكن أن تعاني من هوس السرقة.

الآن نود أن نتناول قضية أى القطاعات هي الأكثر عرضة للإصابة بالملل الوظيفي. فى الأغلب الملل الوظيفي ظاهرة مرتبطة باقتصادنا الخدمي والمهن النامية داخله، وفيها يعمل الأفراد - وراء مكاتب فى الغالب - بمفردهم، ويستطيعون تقديم نتائج غامضة، وينشأ الملل

الوظيفي في المهن التي يتعرض العاملون بها لضغط نفسي أثناء فترات الذروة، ولكنهم لا يعرفون في الجزء الأكبر من وقتهم ما الذي يفترض بهم أن يفعلوه بخلاف قراءة المجلات أو التجول على الإنترنت.

وبعد ذلك يواجهون معضلة؛ لأن هذا النوع من السلوك بالضبط هو الذي لا يمكن الانغماس فيه علناً.

في سويسرا، يطلقون على المهمة التي يتوجب عليك القيام بها في وقت ما في المستقبل، ولكنك تعلم بها مسبقاً، اسم «القضية المفتوحة open issue» الآن هناك مهن لا توجد بها «قضايا مفتوحة» أو قوائم بالمهام المطلوب أدائها، أو مهام يمكن الانتهاء منها لاحقاً، فسائق الحافلة يقود حافلة ويؤدي العمل في ذلك الزمان والمكان، وبالمثل لا توجد قضايا مفتوحة لدى من يعملون في صناعة التنظيف، فهم يؤدون عملهم، وحينما يغادرون العمل يجب أن يتركوا كل شيء نظيفاً وراءهم. إلا أن الموظف الكتابي أو الموظف الذي يعمل في مكتب يوجد لديه نموذجاً الكثير من المهام المقبلة المختلفة. ولما كان موظفو المكاتب يعملون أيضاً بشكل مستقل نسبياً، فإنهم يستطيعون تحديد إيقاع إدارتهم لهذه الموضوعات المفتوحة، وبالتالي يمكن أن يلجئوا بسهولة إلى إستراتيجيات الاحترق الوظيفي الكاذب، ويستطيع شاغلو مثل هذه الوظائف التحكم في عمليات عملهم بصورة مستقلة نسبياً.

حينما تنعدم لديك الرغبة في العمل، وتكون واقعاً تحت ضغط لأداء مهام مقبلة، يمكنك ببساطة تأخيرها لوقت لاحق في المستقبل، أو تمريرها إلى شخص آخر في الفريق، وحبذا لو لم ينتبه لذلك؛ ولذلك فالقضايا المفتوحة والمهام التي يمكن التخلص منها بحرية نسبياً يمكن النظر لها قطعاً على أنها محفزات على الملل الوظيفي boreout catalysts. وهذا هو السبب في أن الوظائف المكتبية أكثر عرضة للملل الوظيفي، وحينما يستطيع العاملون أن يقرروا بأنفسهم متى سيؤدون المهام الموكلة إليهم، يكون ذلك عاملاً مهماً في بداية إستراتيجيات الملل الوظيفي - إنه يجعل تطبيق هذه الإستراتيجيات على أساس عريض أمراً ممكناً.



هل تعتقد أن النُدُل لا يعانون من الملل الوظيفي؟ إن البعض يمكن - على سبيل المثال - أن يتصرف كما لو كان لم يشاهدك عندما تريد دفع الحساب، ويجلس بهدوء خلف الكاونتر وهو يقرأ صحيفة. وهنا آخرون يحضرون لك قائمة الطعام في بداية الوجبة ثم يختفون خلال الـ 15 دقيقة التالية، ولا تكون لديك أي فكرة عن مكان وجودهم. ربما يكمن الملل الوظيفي وراء الرفض الظاهر للملاحظة، والانتباه للزبائن الذي شاهدناه جميعًا قطعًا في المطاعم.

يبدو الملل الوظيفي بين قائدي سيارات الأجرة أقل احتمالًا، فهم يستطيعون بالكاد التظاهر بأنهم يحملون الركاب دائمًا ويتركون الناس الذين يلوحون لهم واقفين على الرصيف. ومن المستبعد أيضًا أن يشاهد ضباط الشرطة لصًا أو تاجر مخدرات دون أن يحركوا ساكنًا؛ لأنهم لا يريدون أن يضطروا لكتابة تقرير. هنا نحن نتعامل مع وظائف يجب أداء العمل فيها في لحظة معينة، ويجب أن يستجيب العاملون فورًا ويقوموا بما تفرضه عليهم واجباتهم المهنية. من الواضح أنهم يمكن أن يؤديوا هذا العمل بدافعية أكثر أو أقل، ومن المحتمل ألا يكون العمل شيقًا بالنسبة لهم، أو يكون مملاً أو غير متناسب مع قدراتهم الفعلية كماً وكيفاً، ولكن على عكس الأفراد في الوظائف المكتبية التي ناقشناها سابقاً، لا يستطيع هؤلاء العاملون أن يتظاهروا ببساطة بأنهم يؤدون وظائفهم كالممثلين في عرض للتمثيل الصامت (بانتومايم).

في بعض المهن أو المواقف، يكون الملل الوظيفي نادراً للغاية في الواقع. على سبيل المثال: هل يمكن أن يعاني القائمون على رعاية الأطفال في الحضانة من الملل الوظيفي؟ كلا... هذا ممكن بالكاد؛ لأنهم لا يستطيعون انتهاج إستراتيجيات تساعد على التظاهر برعاية الأطفال، إن عليهم مسؤوليات ضخمة ويجب أن يكونوا يقظين باستمرار. وماذا عن الجراحين؟ هل يمكنهم أثناء عملية جراحية ما استخدام نوع من الإستراتيجيات لتفادي أداء العمل على الوجه الأكمل؟ كلا؛ لا يستطيعون؛ لأن عليهم أيضاً مسؤولية ضخمة، وإذا نسوا ذلك (وهذا ما تؤدي إليه الإستراتيجيات)، فسيكون لذلك عواقب وخيمة.

فكر «أليكس» في مثل هذه العملية الجراحية وكيف ستسير، وكيف سيتصرف جراح يعاني من الملل الوظيفي (موقف يحدث فقط - لحسن الحظ - في ذهن «أليكس»؛ ولذا فهو ينتمي إلى عالم الخيال):

في غرفة العمليات، اجتمع «مارك Mark» (الجراح) وطبيبان شابان مساعدان له («ماريا Maria» و«أدريان Adrian»)، وممرضة جراحة وطبيب تخدير معاً، يرقد مريض على طاولة العمليات، يجب إجراء عملية بتر لساقه، يعاني مارك من الملل الوظيفي. تبدأ العملية الجراحية.

يسأل أدريان: «يا دكتور.. هل ينبغي أن أباشر العمل كالمعتاد؟». يعطي «مارك» إشارة البدء قائلاً: «يجب علي تنظيف المشروط.. ابدأ أنت». تجيب «ماريا» بقليل من الدهشة: «حسنًا.. ولكن عد سريعاً من فضلك».

يذهب مارك إلى جانب الغرفة ويبدأ في حك مشرطه، يرمق بإحدى عينيه فريق العمليات وبالعين الأخرى يراقب النصل اللامع ويفركه بقطعة قماش.

يبدأ صبر «أدريان» في النفاد: «دكتور... ينبغي أن تعود الآن في الحقيقة». يبحث «مارك» عن عذر جديد. «انتظر ثانية، قفازي المطاطي ضيق، سأبحث عن قفاز آخر»، يحرك يده داخل أحد الأدراج متظاهراً بالبحث عن قفاز آخر - وهو يعلم تماماً أنه لا توجد قفازات هناك. في هذه الأثناء، كانت العملية الجراحية قد بدأت بالفعل.

تنظر «ماريا» بصبر نافذ إلى رئيسها، يلاحظ «مارك» ذلك ولا يعود بوسعه التلکؤ أكثر من ذلك، يعود إلى طاولة العمليات وينظر بقلّة حيلة إلى الموضع المطلوب إجراء العملية له. «حالة صعبة»: يتجاهل براءة نظرات الدهشة في عيونهم ويبدأ محاولة جديدة لتفادي الاضطرار لفعل أي شيء. لقد خطر ببالي شيء ما توّاً: هل اخترنا توافق فصيلة الدم؟ ينظر حوله متجاهلاً طبيب التخدير المسؤول فعلياً عن ذلك. وجوه خالية من التعبير، تتبادل «ماريا» النظرات مع الفريق وتتساءل في النهاية: لم ينبغي علينا أن نفعل ذلك؟ فيجيب مارك بجدية وهدوء: «لا يمكنك أبداً أن تكوني حريصة أكثر من اللازم، سألقي نظرة سريعة على الملف، ويمكنكم أنتم متابعة العمل بالطبع، سوف

تتطابق فصيلة الدم على الأرجح، ولكن هذا فقط من باب الاحتياط...». يستشيط طبيب التخدير غضبًا من الداخل.

يحدق «أدريان» و«ماريا» لبعضهما بقلق فيما يغادر «مارك» الغرفة ويهرول مسرعًا في الدهليز. يقده الاثنان زناد فكرهما محاولين معرفة ما ينبغي عليهما القيام به الآن. يذهب «مارك» إلى السكرتيرات ويطلب معلومات. «هل يمكنكم مراجعة فصيلة دم المريض مرة ثانية رجاءً، وأثناء قيامكم بذلك، سأذهب لزيارة المريض في غرفة 214».

تبدأ السكرتيرات في أداء مهمتهن، فيما يسرع «مارك» إلى الطابق التالي ويحبس نفسه في دورة المياه. بعد 10 دقائق، يعود إلى مكتب السكرتيرات ويحصل على التفاصيل ويتجه مسرعًا نحو غرفة العمليات - إلا أنه لا يدخل الغرفة بل يختبئ خلف شجرة نباتات بلاستيكية؛ لأنه رأى الطبيين المساعدين يخرجان من الغرفة الآن. يبدو واضحًا أن العملية الجراحية توقفت، تتساءل «ماريا»: «أين ذهب الرئيس؟ أمل أن يكون محققًا بشأن موضوع فصيلة الدم ذاك، ولكنني لا أرى مع ذلك سببًا يدعوه للرغبة في التحقق منه فجأة. فلنتنظر برهة من الوقت».

لا يزال «مارك» واقفًا وراء النبات البلاستيكي ويراقب الطبيين من مسافة آمنة، بعد ثلاث دقائق يختفيان في اتجاه مكتب السكرتيرات - فينتهز الفرصة ويدخل بسرعة غرفة العمليات حيث ينتظر باقي أفراد الفريق، يقول: «هل كل شيء على ما يرام؟ ولكن أين زميلاي؟» فتأتيه الإجابة: «إنهما يبحثان عنك». هنا تعود «ماريا» و«أدريان» ويسألان «مارك» أين كان، يجيب «مارك»: «لقد تأكدت أن كل شيء على ما يرام، ولكنني أرى الآن أن النبض ضعيف جدًا، وأعتقد أننا يجب أن نؤجل العملية». يحدق «أدريان» به فاغرا فمه وهو لا يكاد يصدق ما سمعه ثم يقول: «ولكن لماذا؟» يغمغم «مارك» بكلام غير واضح، بقية أفراد الفريق مصعوقون، ولكنهم يحتفظون بمشاعرهم لأنفسهم، فرغم كل شيء يمتلك مارك سنوات من الخبرة، وهو الرئيس في العمل.

ما لا تعرفه هو أنه في الغد إما سيكون لدى «مارك» موعد آخر ولن يستطيع إجراء العملية الجراحية - أو سيكون مريضًا ببساطة؛ لأن الجراحة تعد من ضمن أصعب الأنشطة عندما ترغب في إخفاء أعراض الملل الوظيفي.

حيث إننا ألقينا نظرة على قطاع الخدمات في موضع سابق، فإننا نرغب الآن في تناول قطاعين آخرين في عالم العمل الذي نعيش فيه بإيجاز: الزراعة والصناعة، دعونا نبدأ بالزراعة.

لا يمكن أن يحدث الملل الوظيفي في الزراعة، هل سمعت من قبل عن مزارعين لا يريدون حلب الأبقار؛ لأنهم لا يريدون مضايقتها؟ أو لأنهم شاعرون بالملل من القيام بالشيء نفسه صباحًا تلو صباح؟ أو يعتقدون أن الثعالب لن تؤذي أبدًا دجاجهم؛ ولذا فهم يتركونه في الخارج؟

هذا أمر غير متصور! بالطبع هم يمكن أن يشعروا بالملل أو يجدوا عملهم خاليًا من الإثارة والتشويق، بل إن المزارعين يمكن حتى أن يكونوا كسالى، ولكنهم لا يمكن أن يطبقوا إستراتيجيات خداع ويتظاهرون ببساطة بأداء العمل. يجب عليهم تنفيذ المهام الضرورية وقتما تكون مطلوبة.

نحن نجد الشيء نفسه عندما نتحول إلى الصناعة، فالآلات يجب تشغيلها، والسيارات يجب تجميعها وفحصها، وجدران المنزل يجب بناؤها. في الصناعة تكون النتيجة المادية الملموسة ضرورية - شيء منظور ونتائج قابلة للقياس، وهذا ما يجعل التظاهر صعبًا، ينخرط عمال خطوط التجميع في أنشطة متكررة تخضع لاختبار صارم وقياس مساوٍ له في الصرامة، وتسمي الشركات هؤلاء العمال «أفراد الورشة». في الأغلب تقل أجورهم عن متوسط مرتبات الشركة ويعملون ضمن حدود زمنية محددة بصورة ضيقة (وغالبًا ما يتوجب عليهم تسجيل وقت حضورهم للعمل وانصرافهم منه عن طريق ساعة العمل) وتكون نتائجهم قابلة للقياس، هنا سرعان ما سيؤدي الملل الوظيفي، وبصفة خاصة تبني إستراتيجيات الملل الوظيفي، إلى الفصل من العمل، ومن المتصور طبعًا (بل ومن المحتمل) أن يشعر عمال خطوط التجميع بفقدان الدافعية، وبعدم تناسب العمل الموكل إليهم مع قدراتهم الفعلية، ويشعرون بالملل، بل وربما يكونون كسالى حتى في حالات فردية، ولكنهم لا يعانون من الملل الوظيفي؛ لأن ما يهم هنا كذلك هو أنه لا توجد إستراتيجيات لتحاشيه.

إن العاملين في قطاعي الزراعة والصناعة لا يعانون من الملل الوظيفي؛ لأن المطلوب منهم هو تحقيق نتائج قابلة للقياس؛ ولأن إستراتيجيات الملل الوظيفي لن تنجح. ربما يكون ذلك هو السبب في أن «العمل الصادق» غالبًا ما يتم التحدث عنه في هذين القطاعين: وظائف يجب فيها أن تحقق نتائج لا أن تتكلم بحماقة.

إن القيام برحلة قصيرة داخل تاريخ العمل كفيل بتسليط مزيد من الضوء على جذور الملل الوظيفي، فقد نشأ الشرط المسبق لتطوره عبر العقود في نهاية القرن الثامن عشر وبداية التاسع عشر مع ظهور التصنيع.

مع التصنيع أصبح العمل منتجاً، وبرز إلى حيز الوجود مبدأ أساسي جديد، وهو «تأمين الزرق»: لم يعد الناس يعملون لحساب أنفسهم بدرجة أساسية، بل لحساب شخص آخر. كان رب العمل يدفع أجراً لكي يتمكن الأفراد - ضمن جملة أشياء أخرى - من شراء أشياء كانوا يزرعونها أو يصنعونها في السابق من أجل أنفسهم. وبهذه الطريقة أصبح العمل عملاً يدر على صاحبه ربحاً طيباً. وكان الفيلسوف والمنظر «كارل ماركس Karl Marx» يتحدث بالفعل عن الاغتراب عن العمل في منتصف القرن التاسع عشر: طبقاً لنظريته يشعر عمال المصانع بالاغتراب عن المنتج؛ لأنهم لا يستطيعون اكتساب معرفة عامة بعملية الإنتاج، ولا تربطهم بالمنتج النهائي أي صلة من أي نوع. إن العمال - طبقاً لـ «ماركس» - ليس لهم نصيب قانوني في المنتج، ولا الحق في التقرير المشترك co-determination ولا اهتمام مستمر بالشركة ككل. لا توجد حاجة لأن تكون أحد المعجبين بـ «ماركس» - فنحن أنفسنا لسنا كذلك - ولكن لا يشك أحد جدياً في أن الاغتراب هو نتيجة للتصنيع، ويمكن أن يكون له آثار سلبية على العمل ذاته. ويكون الاغتراب ذا دلالة عندما نلقي نظرة أكثر تفحصاً وإمعاناً على بروز الملل الوظيفي.

يرتبط بهذا النوع الجديد من العمل - العمل المربح - ارتباطاً وثيقاً تقسيم العمل، ومن ثم التخصص، وكذا نشوء الشركة. إن الموظفين يتعين عليهم الآن القيام باختيار وإع لنشاط محدد في شركة لا تخصصهم في معظم الأحوال. وفي عصر ما قبل الثورة الصناعية كان هذا الاختيار يتم بالنيابة عنهم، أو بالأحرى لم تكن هذه المسألة مطروحة أصلاً: كان الناس يعملون مباشرة لحساب أنفسهم وأسرهم. وأدى العمل المربح ومن ثم تقسيم العمل إلى التخصص الذي نشأت منه ثلاث مشكلات مترابطة:

لقد ظهر عدد كبير جداً من النماذج الوظيفية، فقبل بضعة عقود فقط، كان طيف أنشطة

العمل الممكنة قابلاً للإدارة والسيطرة عليه نسبياً، وكان معظم هذه الأنشطة في الزراعة والصناعة. إلا أن هذا الوضع تغير مع ظهور قطاع الخدمات، ومع مجيء العولمة نشأت نماذج أعمال جديدة، ولا تزال تظهر يومياً تقريباً، وأصبح تقسيم العمل أدق، وتطور اقتصاد متزايد التعقيد، وظهرت فيه وظائف لم تكن معروفة من قبل.

في الوقت نفسه، أصبح نطاق العمل في أي وظيفة معينة ضيقاً بصورة متزايدة، فقد كان على الأفراد أن يتخصصوا. أضف إلى هذا حقيقة أن لا أحد يستطيع أن يلم إماماً عريضاً بالأنشطة الكثيرة المتاحة في سوق العمل، وبسبب هذا التقسيم الشديد للعمل، يجد الفرد نفسه عرضة لاحتمال ألا يعثر على نوعية العمل الذي يثير اهتمامه حقاً. لقد أصبح من الصعب بصورة متزايدة العثور على الشيء المناسب، أو بعبارة أخرى: يزيد تقسيم العمل والتخصص بقوة من احتمال عدم القيام بما يثير اهتمامك حقاً، وهناك عاملان يستحقان أن نتوقف عندهما:

■ ثمة فرصة ضئيلة لتغيير مهنة ما، فالتخصص يجعل من الصعب بصورة متزايدة الانتقال بين أنواع مختلفة من العمل: الحواجز مرتفعة بدرجة لا تسمح بالانتقال إلى مهنة أو شركة أخرى. إذا كنت قد أمضيت سنوات في اكتساب المهارات الخاصة المطلوبة لوظيفة معينة، فإنك لا تكون مؤهلاً بصورة جيدة لشغل وظائف أخرى لا تتطلب هذه الخبرة تحديداً. إن التخصص يعيق دخول مهن أخرى قد تثير اهتمامك أكثر؛ ولذلك فأنت تصبح محبوساً في العمل الذي تعرفه، وهذا ما يجعل من المهم للغاية أن تستقر على المسار الصحيح وليس الخاطئ منذ البداية.

■ توجد مسافة تفصل العاملين عن المنتج، فحقيقة أن الأفراد لم يعودوا يعملون لحساب أنفسهم بل لحساب شركة تخلق مسافة بينهم وبين المنتج. وما أسماه «ماركس» العمل المغترب، يعني - بلغة ملموسة - أنه في حالات كثيرة لا توجد علاقة واضحة بين عمل الموظفين والمنتج النهائي، وبصفة خاصة الشركة التي يكون العمل بها مجهول المصدر وضخماً ودولياً ومجرداً من الطابع الشخصي - أي غريباً في الواقع. ولكن توجد استثناءات بالطبع، سواء من جانب الشركة أو من جانب الموظف: فحتى الشركات الكبيرة يمكن أن تخلق مناخاً شخصياً، وليس كل الموظفين يجدون المجهولية anonymity في الشركة مشكلة، إلا أن المنتج الذي تنعدم الصلة بينه وبين الموظف يمثل تربة خصبة مثالية لانعدام الالتزام في العمل تماماً.

الفصل السابع

المراحل المختلفة للملل الوظيفي

يعتقد أناس كثيرون أن قليلاً من الملل الوظيفي يعني عدم وجود ملل وظيفي على الإطلاق، وأنه لا بأس في العمل بصورة مشوشة قليلاً كل يوم، وتخصيص بعض الوقت الحر للمسائل والأمور الشخصية، والتأقلم مع الأوضاع كما هي، وتقبل انعدام التحدي والاستياء الكامن في النفس على أنهما من المعطيات أو حقائق الحياة ببساطة. إن الأمر يشبه مرضاً مزمناً تعتاد فيه على الأعراض بمرور الوقت فتبدو لك طبيعية تماماً. وبالتالي فإن هناك أشخاصاً كثيرين مقتنعين بأن حالتهم ليست حالة ملل وظيفي «حقيقي» وأن متلازمة الأعراض موجودة فقط في بعض حالات معينة - تنشأ بين حين وآخر فقط، وليس لها أهمية حقيقية. ولكننا حينما نلقي نظرة أكثر إمعاناً قليلاً، تبرز بعض النقاط المثيرة للاهتمام:

- الملل الوظيفي ليس أمراً سيئاً بالنسبة لكل الناس (أو جزءاً من توقعاتهم).
 - لا يتحدث كل شخص عن عدم إنتاجيته عندما يظن له للمرة الأولى، فالأفراد قد يكتبون المشكلات ببساطة، أو يفترضون أن الجميع يشعرون بنفس شعورهم حيال العمل.
 - المشكلات المختلفة المتصلة بالملل الوظيفي ليست تافهة مثلما تبدو في بادئ الأمر.
- وإذاً، هل قليل من الملل الوظيفي يعني عدم وجود ملل وظيفي على الإطلاق؟ كلا البتة؛ لأن هناك طريقاً مؤدياً إلى الملل الوظيفي، وهناك السجن داخل الملل الوظيفي. من ناحية، إذاً يمكن أن يزداد «القليل من» الملل الوظيفي سوءاً - كالمرض الذي يمكن أن يسوء أو يتحسن. إن الملل الوظيفي يمكن أن يوجد في صورة معتدلة ويتطور بصورة خطيرة - ويمكن علاجه بسهولة

شديدة في المراحل المبكرة. ولكنك يمكن أيضًا أن تكون «مريضًا» وتعاني من الملل الوظيفي زملطويلاً. وهذه المعاناة أيضًا لها مستويات متباينة من الشدة، فالجميع ليسوا متساوين في الإحساس بعدم تناسب العمل المطلوب مع القدرات الفعلية، أو بفقدان الدافعية، أو في درجة عدم كفاية الإنجاز، أو في مقدار الوقت الذي ينفقونه على اهتماماتهم الشخصية؛ ولذا فمن الممكن أن تعاني بدرجة أكبر أو أقل من الملل الوظيفي - إنه يختلف في كل موقف فردي.

ولكن عليك أن تكون متيقظًا: حقيقة أنك تستغل ظاهريًا وضعك غير المرضي أفضل استغلال لا تعني أنك لا تعاني من الملل الوظيفي - حتى إذا كنت تعاني بدرجة أقل نوعًا ما من الأفراد الآخرين.

من ناحية، يعد التشخيص شيئًا فرديًا جملًا، ومن ناحية أخرى؛ يمكن أيضًا تعميم ظاهرة الملل الوظيفي ككل: يوجد نوع من الصورة الإكلينيكية تشبه تلك الخاصة بـ «الإنفلونزا»، إنه شيء فردي، ولكن هناك عناصر معينة تحدث دائمًا، وهناك فروق دقيقة تجعل «الإنفلونزا» إنفلونزا.

لقد قدمنا في الصفحات السابقة عددًا وفيرًا من النصائح المساعدة على التقييم الفردي. وفي هذا الفصل نود أن نطرح خمسة تصنيفات تُظهر بلغة عامة كيف يمكن أن يبدو الملل الوظيفي، ونأمل أن تساعد في الحيلولة دون تجاهل وإهمال الملل الوظيفي الوشيك في الحالات التي يمكن فيها ملاحظة أعراض ثانوية فقط. ويساعد هذا النوع من الحكم على التعرف على المؤشرات الصغيرة وإعطائها أهمية، والتحرك للتعامل معها وعلاجها. بالطبع نحن لا نريد أن نصنع من الحبة قبة، بل نرغب فقط في الإشارة إلى أنه في ظروف معينة يمكن أن تتحول هذه الحبة إلى قبة فعلاً.

بيد أن التصنيفات الخمسة معروفة، ليس فقط لكي يتسنى لك التركيز بصورة أكبر وأدق على وضعك الخاص، والتعرف على العلامات الأولى للملل الوظيفي، بل القصد منها أيضًا

إعطاء الملل الوظيفي وجهًا، وينبغي أن تمكنك من تصنيف زملاء العمل الذين يعانون من الملل الوظيفي وإجراء تحليل أولي. وتزيد التصنيفات من فرصة التعرف على أعراض الملل الوظيفي، وتكتسب الصورة الإكلينيكية خطوطًا كافية أكثر وضوحًا وتحديدًا. وعند قيامنا بتسمية أنواع الملل الوظيفي مزجنا عدة عناصر متنوعة معًا: الأسباب والأعراض والخصائص الفردية، ويتضمن ذلك بطبيعة الحال نوعية الأشخاص الذين لا يعانون من الملل الوظيفي، وبهؤلاء سنبدأ عرض تصنيفاتنا الخمسة.

(1)

يزدهر السامريون في مهنتهم. إنهم يفهمون ضمناً المعنى الكامن في عملهم، ويستمدون منه الإحساس بالاستمتاع. يساعد هؤلاء حينما يستطيعون ذلك، وعملهم مندمج ومتكامل مع حياتهم بصورة مباشرة، حياتهم الخاصة متوازنة ولا يسبب لهم العمل ضغطاً نفسياً، ولديهم قدرة جيدة على العناية بأسرهم وإقامة صداقات. أحوالهم المالية ميسورة، لكنهم يستمدون الدافعية من العمل ذاته. لديهم وعي بالذات، وراضون عن وظائفهم. هؤلاء الأشخاص لا يعانون من الملل الوظيفي.

يريد عامل اليومية أن يتعلم، هؤلاء عاملون في بداية طريق يمكن أن يتطور في اتجاهات كثيرة، إلا أن هناك بالفعل ظلاً خفيفاً مظلاً على روتينهم اليومي، فليس كل شيء يسحرهم... ليس كل شيء خبرة تعلم. هؤلاء يتمتعون بالدافعية، ويتطلعون لليوم الذي يتم فيه إسناد دور مهم لهم، ولكن من وقت لآخر تزحف علامات دالة على ملل وظيفي معين - إحساس بأن العمل يقدم لهم تحديات قليلة أكثر من اللازم. يتحمل عامل اليومية لحظات الشك هذه، ويراهها منغصات حتمية على الطريق الصاعد نحو القمة. علاوة على ذلك، هم يتقاضون أجوراً مجزية، وهناك إمكانات جيدة لترقيتهم إلى مراتب أعلى. من ناحية أخرى، هم يرون

(1) يقصد المؤلف الشخص الذي يتحلّى بأخلاق السامري الصالح من حيث إنجانيته، وجهه لعمله، ورغبته في العطاء بقدر رغبته في الأخذ. (المترجمة).

قطعاً مزايًا في عدم استنزاف طاقتهم في العمل حتى حدودها القصوى، ويستخدمون قليلاً من وقت فراغهم من وقت لآخر في الانشغال بقليل من الشؤون الشخصية. هؤلاء الأشخاص يعانون من شكل معتدل للملل الوظيفي.

إننا جميعاً نعرف ما حدث للسفينة الضخمة تاي تانيك. ففي بادئ الأمر لم يساور الركاب أي شك بطبيعة الحال مثلما فعل ركاب سفينتنا تاي تانيك بالضبط. عندما بدأت الرحلة لم تكن هناك أي علامات تدل على أن كارثة توشك أن تقع: فقط بمجرد أن اصطدمت السفينة بالجبل الجليدي بات واضحاً للجميع أنها يمكن أن توصف بأي شيء إلا أنها غير قابلة للغرق كما قيل عنها. إن الروتين اليومي للموظفين الذين سنسميهم ركاب تاي تانيك يشبه الروتين الراضي عن الذات على متن السفينة. لقد أتقنوا إستراتيجيات إخفاء الملل الوظيفي إنقلاً شديداً، ولكنهم لا يستطيعون حتى الآن الاعتراف لأنفسهم بأن الوقت الحر الذي حصلوا عليه من خلال تلك الإستراتيجيات له سلبياته. إنهم لا يزالون يؤمنون بقصة آكلي اللوتس الخيالية، وهم في الحقيقة في منتصف الطريق إلى الملل الوظيفي. هم غالباً يعملون في مشروعات مملة، ويستمعون لأخبار الشركة بلا اهتمام كبير. إن في مقدورهم أن يساهموا بصورة أكبر في نجاح الإدارة، ولكنهم لا يفعلون، وبدلاً من ذلك يصورون ببراعة العمل الرديء الذي يقومون به على أنه شيء أكبر وأعظم بكثير مما هو في الحقيقة. هذا مستوى متوسط للملل الوظيفي، حيث يُظهر جزءاً من الجبل الجليدي.

تستطيع الحرباء التكيف مع بيئتها، وهذه الصفة مهمة بالنسبة للحيوان، وهي إلى حد كبير الشيء الوحيد الذي يعرفه معظمنا عن الحرباء تحت الظروف الطبيعية. إن إستراتيجية التكيف مع البيئة المحيطة هي إحدى المهارات الأساسية لدى الحيوان، وهي كذلك أيضاً في روتين العمل اليومي للعاملين في تصنيف الحرباء: إنهم ضليعون في إستراتيجيات الخداع. لا يوجد موقف في مكان العمل لا يستطيعون فيه التكيف من أجل تجنب القيام بأي شيء أو تأجيل العمل. إنهم يسيطرون

تمامًا على إدراك الأفراد لأنشطتهم - وبصفة خاصة الرئيس في العمل. إن العاملين المنتمين لفئة الحرباء يؤدون عملًا لا يتناسب كميًا وكيفيًا مع قدراتهم الفعلية، ويشعرون بالملل وفقدان الدافعية، ويهتمون بعدد لا حصر له من الشؤون الشخصية أثناء اليوم، ويستغرقون وقتًا طويلاً جدًا في كل ما يقومون به. لا أحد يلاحظ: فالإستراتيجيات تعمل بصورة ممتازة. وإذا طلب مدير هؤلاء العاملين منهم شرح ما يفعلونه بصورة يومية من غير إعطائهم وقتًا كافيًا لأخذ الحيلة والاستعداد، فسوف يكون ذلك بالتأكيد التحدي الأكبر. هؤلاء العاملون يعانون بشدة من الملل الوظيفي.

تنخر اليرقة النموذجية في اللحم من الداخل، وهو بالطبع أفضل حالًا بدونها، من الخارج لا يمكن رؤية عمل اليرقة، ولا يصبح التلف ظاهرًا إلا عند شق اللحم. إن اليرقة طفيل كلاسيكي، والموظفون الذين ينتمون لفئة اليرقة مصدر رعب بالنسبة لكل شركة، فهم أشخاص لا يساهمون بأي شيء على الإطلاق. إنهم يحضرون إلى المكتب في المواعيد المحددة، ولكنهم لا يتركون وراءهم أي علامات منظورة دالة على «العمل»، وعندما يذهبون في إجازة لا يلاحظ أحد غيابهم، وهم لا يحتاجون أبدًا لتفويض المهام الموكلة إليهم أثناء غيابهم؛ لأنه لا يوجد ما يمكن تفويضه، ولا يقدمون أدنى مساهمة في تحقيق سلسلة سير الأعمال - بل العكس هو الصحيح تمامًا، وإذا قُدر للموظف اليرقة أن يغادر الشركة فلن يرى الأفراد أي تغيير على الإطلاق في سير العمل. ولن تُحس العواقب إلا في إدارة الحسابات - بصورة إيجابية، وفي حين أن موظفي فئة الحرباء ينتجون شيئًا إيجابيًا من وقت لآخر، ويظهرون ما يستطيعون القيام به، فإن هذا العنصر غائب تمامًا عند اليرقة. وعلى الرغم من ذلك كله، يتمكن الموظف اليرقة على نحو ما من البقاء في مكانه، بل وربما أيضًا اكتساب هالة من الأهمية. إن الموظف اليرقة هو ملك الملل الوظيفي بلا منازع، ولا يمكن أن يبلغ الملل الوظيفي درجة أعلى من ذلك.

لكي تتجنب التحول إلى يرقة وتجد طرقًا لبدء مقاومة الملل الوظيفي قبل فوات الأوان، من المهم أن تجد حلًا، إلا أننا نود أولاً أن نذكرك من السقوط في فخ الحلول الكاذبة، وسوف نناقش هذا الموضوع بقدر أكبر من الاستفاضة في الفصل التالي.

الفصل الثامن

الحلول الكاذبة لا تصيد

في السنوات القليلة الماضية، نُشرت كتب كثيرة متتالية قدمت حلولاً كاذبة، وحملت عناوين مثل «إستراتيجية الفيل: كيف تسخر كل شيء في المكتب لمصلحتك» أو «مبدأ الليمونة: لا تسمح للغير بعصر ك الليمونة حتى آخر قطرة». إن هذه المؤلفات قراءة مسلية، لكنها في الوقت ذاته تزعم أنها تقدم الحل المثالي لجميع المشكلات المتعلقة بمكان العمل - وإن كان الزعم ليس صحيحاً تماماً دائماً. إنها تقدم لك نصائح وإرشادات بشأن كيفية التعامل مع المواقف التي لا تُحتمل في العمل، وكيفية إعطاء انطباع أفضل عنك (دون الاضطرار في الحقيقة للقيام بأي شيء) أو كيفية الحصول على ترقية دون أن تكون مؤهلاً لها فعلاً. ومن بين هذه النصائح ما يلي: «دع سكرتيرتك تستقبل مكالماتك بالنيابة عنك دائماً، ولا تملأ أبلاً ما كينة تصوير المستندات بالورق، واحرص على ظهور المسمى الوظيفي الخاص بك على جميع المواد المرسلة من بريدك الإلكتروني، فمن شأن ذلك أن يزيد قيمتك».

يحقق بعض كتب الحلول الكاذبة نجاحاً لا فائدة للنظر تعكسه حقيقة أنها تُناقش وتؤخذ على محمل الجد؛ لأن كثيراً من الناس يعتقدون حقاً أن حياتهم المهنية ستتحسن إذا اتبعوا النصائح التي يقدمها المؤلفون. في هذه الكتب لم يعد الكسل يعامل على أنه مشكلة، بل يتم اقتراحه كحل: الكسل كطريقة للتغلب على الملل في الشركة الباعث مناخها على الضيق والكآبة.

لقد أكدنا من قبل أن الكسل ليس السبب في الملل الوظيفي، فالموظفون الذين يعانون من الملل الوظيفي ليسوا كسالى بطبعهم، بل تحولهم الظروف إلى كسالى. ولكن نظرًا لارتباط الكسل الوثيق بالملل الوظيفي، فإننا نرغب في تناول هذه الحلول الكاذبة بقدر أكبر من التفصيل. إننا نتعامل مع مسألة ما إذا كان من الأفضل للموظفين أن يخفوا تبطلهم في العمل ويدفون كل آمالهم في الرضا والنجاح.

أصدرت المؤلفة الفرنسية «كورين ماير Corinne Maier» مؤخرًا كتابًا بعنوان «مرحبًا بالكسل»، إلا أن كلمة «كسل» تلعب دورًا محوريًا في العنوان، وفي نهاية الكتاب فقط، أما العمل ذاته فهو هجوم كاسح - تصفية حسابات مع النظام الرأسمالي والشركات الكبيرة وكل ما له صلة بهما تقريبًا. التعليم؟ لا يفعل شيئًا. تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؟ عديمة الفائدة. الدافعية في العمل؟ معاذ الله! إن عقيدة السيدة «ماير» هي: تعلم فن أداء أقل قدر ممكن أو - وهذا أفضل - لا شيء على الإطلاق في العمل.

هناك جوانب معينة في الكتاب مثيرة للاهتمام للغاية، وتقدم نقاط اتصال بالملل الوظيفي. فالمؤلفة تلفت الانتباه - على سبيل المثال - إلى الحديث الغامض عن ثقافة المؤسسة، وترى أنها جعلت من المستحيل التعرف على النجاح وقياسه، وهي محقة بهذا الشأن في الواقع؛ لأن الملل الوظيفي ينشأ ويتطور في المناخ الذي يتعذر فيه قياس الأهداف والأساليب، وكلما ازدادت الأهداف غموضًا ازداد الملل الوظيفي استفحالًا. والاجتماعات ذات طبيعة خادعة أيضًا طبقًا لـ «كورين ماير»: فهي تراها بلا جدوى، وتسهم فقط في إثقال كاهل المديرين بأعباء عمل زائدة، وتعريضهم لضغط نفسي ما كانوا ليتعرضوا له لولاها، والمثير للاهتمام أيضًا هو أنها تخلص إلى أن معظم الأفراد مؤهلون بصورة مفرطة لوظيفتهم - ويعني هذا من منظور الملل الوظيفي أنهم فاقدون للدافعية وشاعرون بالملل، وموكل إليهم عمل لا يتناسب كميًا وكيفيًا مع قدراتهم الفعلية. وفي نهاية عرضها، تتناول المؤلفة مناهج إستراتيجية تسمح للموظفين بالظهور وكأنهم مشغولون، وتقدم عشر توصيات مضادة لعدم الوفاء بتوقعات الشركة: هي تنصح بأداء أقل قدر ممكن من العمل، وعدم قبول وظيفة ذات مسؤولية تحت أي ظروف، أو

اختيار الوظائف الزائدة وغير الضرورية الموجودة في أكبر الشركات، والأهم من ذلك كله تفادي التغيير.

إن «ماير» تصف بذلك كيف يستطيع الموظف أن يتفادى - في رأيها - جميع المنغصات المرتبطة بالعمل. ومنهجها موجه نحو التأكد من عدم استسلام أي شخص للأوهام المتعلقة بالعمل - مثل وهم التحدي، أو النجاح في مكان العمل، أو القدرة على تحقيق شيء في الشركة.

إذا كانت مثل هذه الأوهام لا تزال تسكن عقولهم، فينبغي على هؤلاء الموظفين أن يقولوا لها وداعاً. والحل الذي تقدمه «ماير» هو الاستسلام للقدر، وأن يكون رد الفعل تجاه ظلم الشركة واضطهادها هو الانسحاب الذاتي والطفيلية عديمة الرحمة - وهكذا يصبح الموظف يريقة وسبباً في فشل الشركة وانهارها.

إننا مقتنعون اقتناعاً راسخاً بأن هذا المنهج ليس عملياً ولا مرغوباً، فهو مخطئ في الحكم على الواقع تماماً - سواء واقع عالم العمل أو - وهذا أهم - عالم الشعور الإنساني. لقد درسنا كيف يشعر الموظفون عندما يكونون مصابين بالملل وفقدان الدافعية، ويكون العمل الموكل إليهم غير متناسب مع قدراتهم الفعلية، ووجدنا أنهم إذا كانوا يشعرون بأنهم بلا فائدة أو مضطرون باستمرار للعمل في أشياء لا تثير اهتمامهم، فإنهم يشعرون بالشقاء والتعاسة، ويصبحون مستائين ومحبتين، إلا أن نصيحة «ماير» تؤدي مباشرة إلى هذه الحالة - إنها نصيحة ضارة ووصفة للشعور بالملل الوظيفي في الواقع. ما الذي يفترض بالأفراد أن يفعلوه إذاً عندما يجدون أنفسهم في وظيفة غير متطلبة أن ينظفوا أنوفهم بعود خلة؟ إننا نؤكد أن لا أحد يجب أن ينظر له على أنه فاشل، ومع ذلك فطبقاً للمؤلفة من المفترض أن يكون هذا هو الهدف. وباقتراحها ذلك هي لا تحل مشكلات الموظف في مكان العمل (الموجودة قطعاً!) بل تزيدها سوءاً. علاوة على ذلك، ستكون واهماً إذا ظننت أنك تستطيع الاستسلام للكسل في العمل الذي تجده المؤلفة. بالطبع من خلال استخدام إستراتيجيات الخداع والإخفاء يستطيع الموظف إيجاد وقت حر، ومن ثم تحقيق حالة التبطل التي تنادي بها، ولكن آجلاً أو عاجلاً ينتهي مثل هذا السلوك بشعور مرير بالاستياء.

نصيحتنا لك:

كن كسولاً في المنزل بدلاً من ذلك، وارفض هذه الحلول الكاذبة، وغيرها من الحلول المماثلة. إنك تنفق وقتاً كافياً في العمل دون محاولة السعي لنيل قسط من البطالة هناك أيضاً. وكما تعرف بالتأكيد، فإننا لا نقول إن عالم العمل سهل، أو إن كل شيء يسير دائماً كالساعة بالنسبة للجميع. انظر للأمر كتحدٍ ولا تتخذ من القضاء والقدر ذريعة لاتخاذ موقف سلبي والاستسلام للأمر الواقع.

ليس الموظفون وحدهم هم من يسعون وراء حل كاذب لظاهرة الملل الوظيفي، بل الشركات أيضاً، ومن ضمن الأخطاء التي ترتكبها الشركات بهذا الشأن تبني الحل الكاذب المتمثل في مراقبة سلوك الموظفين.

إن هناك أنواعاً عديدة ومختلفة من إجراءات الفحص والمراقبة. فمن ناحية هناك إجراءات فحص معدات تكنولوجيا المعلومات التي يستخدمها موظفون كثيرون في الانغماس في اهتماماتهم الشخصية: إجراءات فحص ومراجعة لعدد أو حتى محتوى المواد الخاصة في البريد الإلكتروني، أو بصورة أدق لسلوك فردي من جانب الموظفين على الإنترنت.. إجراءات فحص لسجلات الهاتف والمواد المرسلة عبر الفاكس (البريد المصور)، وكذلك المستندات المنتجة بواسطة الطابعة، والتي لا تمت بصلة للعمل. ومن ناحية أخرى، من الممكن أن تراقب الشركات السلوك الاجتماعي في مكان العمل: ليس فقط مدة فترات استراحة القهوة؛ بل أيضاً - على سبيل المثال - الطرق التي يخطط بها الموظفون للوفاء بمواعيد التسليم النهائية لإنجاز العمل، أو ما إذا كان لديهم إستراتيجيات محددة لإبقاء العمل في حدود زمنية محسومة بصورة منهجية منظمة.

إن بعض هذه التدابير يجري اتخاذه بالفعل اليوم، والوسائل الفنية المناسبة موجودة بوفرة،

وبإمكان الشركة استخدامها لتقليل حجم «البدائل المتاحة» التي يستطيع الموظفون اختيارها بدلاً من الانشغال بالعمل الحقيقي، لكن هذه المجهودات تحقق نجاحاً متواضعاً فقط مثلما يوضح المثال في جدول 1.8.

جدول 1.8: حل كاذب وعواقبه.

الهدف:	ترغب الشركة في منع الموظفين من إرسال رسائل نصية قصيرة (SMS) عبر الإنترنت.
التدابير المتخذة:	إغلاق وصلة الويب لكي يتعذر على الموظفين إرسال رسائل نصية قصيرة عبر الإنترنت.
رد فعل الموظفين:	يخرج الموظفون هواتفهم المحمولة من حقائبهم خلسة، ويرسلون الرسائل النصية القصيرة بتلك الطريقة.
النتيجة النهائية:	لا يزال الموظفون يرسلون رسائل نصية قصيرة رغم إغلاق مواقع الإنترنت. كتابة الرسائل على الهواتف المحمول تستغرق وقتاً أطول بكثير مما لو كُتبت على شاشة الحاسب الآلي.

مثلما يتضح لك، تستطيع الشركة دائماً تخفيض عدد البدائل المتاحة، لكن ذلك لا يحقق شيئاً، وتستطيع الشركة أيضاً مراقبة الموظفين، لكن هذا الأسلوب غير مثمر أيضاً؛ لأن الشركة لم تحل المشكلة؛ بل تعاملت فقط مع الأعراض. وماذا سيفعل الموظفون؟ ربما يتكثرون إستراتيجيات أكثر خبثاً وذكاءً للالتفاف حول إجراءات الفحص والمراقبة هذه أيضاً.

وإذا تبنت الشركة مثل هذا المنهج؛ فسوف ينتهي بها الأمر إلى الاستعانة بمفتشين يعانون هم أنفسهم من الملل الوظيفي أو - إذا أدت الإجراءات الرقابية إلى الفصل من العمل - إلى الاضطرار للدخول في معارك قضائية طويلة. إن المنهج لا ينجح؛ لأن كل ما تحاول القيام به هو علاج الأعراض. إنها تفترض ببساطة أن الموظفين لا يتصرفون كما ينبغي دون التساؤل عن السبب، وأساء شيء هو أنه إذا لم يفهم المفتشون جيداً ماذا يجري، فمن الممكن أن تزيد أفكارهم الخاطئة الطين بلة؛ ولذا فالحل الدائم لمشكلة الملل الوظيفي يبدأ من جذورها. يجب

على الموظفين المصابين به أن يدركوا - على سبيل المثال - أنهم يضررون أنفسهم في الحقيقة، ويجب على المديرين من جانبهم أن يكرسوا الوقت الذي يمضونه في إجراءات المراقبة للنظر للموظفين المصابين ومواجهتهم. وبصفة خاصة ينبغي أن ينظر المديرين لأنفسهم في المرآة ويسألوا أنفسهم عن السبب وراء سلوك موظفيهم بهذه الطرق.

إن إجراءات المراقبة وتوجيه الاتهامات لا تؤدي إلى إيجاد مناخ عمل محفز يمكن أن تزدهر فيه الاعتيادية والكفاءة والإبداع، وتسوده الثقة والشعور بالمتعة والبهجة، بل هي تقدم فقط حلًا كاذبًا لا يحدث أي تأثير دائم وبارق على الملل الوظيفي، ومثل هذه المناهج ينبغي تحاشيها.

الفصل التاسع

المسؤولية الفردية كأداة مضادة للإمالة الوظيفية

قبل أن نتناول بالتفصيل مقترحاتنا لحل المشكلة، نود أولاً أن نوضح شيئاً: المسؤولية عن الملل الوظيفي يجب أن تكون مشتركة بين أشخاص كثيرين. ربما يكون هناك كثيرون أيضاً يمكنهم أن يساهموا بشيء نحو القضاء عليه، ولكن هناك شخصاً واحداً فقط يستطيع حل المشكلة حقاً. هذا الشخص هو أنت، فكما يقول المثل القديم الحكيم «نحن جميعاً الذين نصنع حظنا»، ويعني هذا أننا بحاجة للإمساك بزمام التحكم في حياتنا قبل أن نسأل ماذا بوسع الآخرين أن يفعلوه لنا.

إن فكرة المسؤولية الفردية تفترض أن الأفراد هم الأقدر على التحكم في مصيرهم وتحمل المسؤولية عن أنفسهم وقراراتهم، ولكن في روتين المكتب اليومي الذي يحدده بدرجة كبيرة عقد العمل والمهام المفروضة من أعلى، هل من الممكن فعلاً التحدث عن المسؤولية الفردية؟ نعم؛ من الممكن؛ وذلك لأنه رغم كل القيود المفروضة عليك في العمل فإن التعامل مع العمل الموكل إليك والحريات (المحدودة أحياناً) المتاحة في عقد العمل المبرم مع الشركة مسألة عائدة إليك. من الواضح أن التطورات في تصميم مكان العمل خلال الأعوام العشرين الماضية تسير في ذلك الاتجاه: قنوات الاتصال المفتوحة، والحراك والإشراك في صنع القرار، والمكونات الأساسية للأيديولوجيات «الجديدة» من حيث النظرية، ويعني هذا من الناحية العملية الملموسة أن الموظفين يتوقع منهم مباشرة مهامهم بفعالية، وطرح أفكار جديدة دون أن يطلب منهم ذلك، وأن يكونوا في وضع يمكنهم من تقرير معدل سرعة إنجاز عملهم، وأن يديروا وظائفهم طبقاً لما يحقق مصلحة الشركة، وقد أصبح فهم المسؤولية الفردية مطلباً

أساسيًا في كثير من التوصيفات الوظيفية، فلا أحد الآن يريد موظفي مكاتب يؤدون بصورة ميكانيكية العمل المطلوب منهم، والشعار الآن هو «ريادة الأعمال Entrepreneurship» كنتاج لعقلية العمل الحر التي لا تحتاج لتقديم الأعذار والمبررات.

يقدر المسؤولية الفردية حق قدرها أولئك الذين يمارسون الأعمال التجارية، فالمسؤولية الفردية تؤدي إلى المبادرة الفردية، وبدونها سيؤدي الأفراد مهمة ما دون متابعتها فعليًا. وعندما تشور المشكلات - وهذا هو الحال مع الملل الوظيفي بما لا يدع مجالاً للجدل - يصبح واضحًا السبب في أنه في مثل هذا الموقف تلعب المسؤولية دورًا رئيسًا، والسبب في أن الموظف الفرد هو الذي يجب أن يتصرف. إن الأفراد هم الذين يعرفون أسباب استيائهم، هم الذين يجب أن يبحثوا عن طرق لتغيير الوضع، ولا تستطيع أمهاتهم ولا زملاؤهم في العمل ولا رؤسائهم في العمل أن يفعلوا شيئًا لهم. بالطبع هناك حالات يمنع فيها مجرد الضغط النابع من الاضطرار للعمل في مكان معين الموظفين من إدراك المسؤولية الخاصة بهم - لأنهم لا يستطيعون ببساطة العثور على وظيفة أخرى، أو لأنه لا توجد لديهم بدائل، أو لأنهم يخشون رد فعل الشركة الانتقامي إذا تجرأوا على التحدث علانية عن مشكلاتهم، ولهذا السبب بالتحديد، نود أن نشير صراحة إلى مسؤولية الشركة، فالشركة عليها واجب يفرض عليها معاملة موظفيها معاملة حسنة، ومساعدة أولئك الذين لا يستطيعون فهم وإدراك مسؤولياتهم الفردية، أو يستطيعون ذلك جزئيًا فقط. ويجب على الشركة إيجاد هياكل تمكن الموظفين في النهاية من التصرف بمسؤولية فردية، غير أن خط الدفاع الأول ضد الملل الوظيفي يجب أن يكون المسؤولية الفردية؛ وذلك لأنه في حالات كثيرة لا تأخذ الشركات المسؤولية الملقاة على عاتقها على محمل الجد كما ينبغي، فلا يتبقى أحد في هذه الحالة إلا أنت.. أنت وحدك..

إننا نريد أن نخطو خطوة أخرى أبعد من ذلك ونطرح سؤالاً جديلاً: هل عقيدتنا الخاصة بالمسؤولية الفردية مجرد شعارات جوفاء؟

تبعًا للمنظور المأخوذ به، توجد إجابتان متعارضتان عن هذا السؤال. دعونا أولاً لنلقي نظرة على الإجابة السلبية: لقد فشلت المسؤولية الفردية بسبب وجود الملل الوظيفي.

إنها تفشل إذا كان الأفراد يعانون من الملل الوظيفي ويطبقون الإستراتيجيات المختلفة، ولا يتحملون حتى مسؤولية التصدي للمشكلة بأنفسهم، وإذا كانوا مستسلمين لحالة من الاستياء بدلاً من القيام بعمل والبحث عن حلول، وإذا كانوا يسيئون استخدام الحرية المتاحة من جانب الشركة التي يتم تمجيدها على أنها إحدى مزايا «مكان العمل الجديد».

إن هؤلاء الموظفين يهزون الأساسات المشيدة عليها الشركة.

لقد فشلت أيضًا؛ لأنه - من ناحية - رغم كون كثير من رؤساء العمل أكفاء في مجال خبرتهم، إلا أنه لم يتم إعدادهم لأداء دورهم الإداري؛ ولذلك فهم مثقلون بأعباء عمل تفوق طاقتهم. ومن ناحية أخرى نجد أن الموظفين موظفون في الأغلب لهذا السبب بالتحديد: لأن المشروع التجاري الحر لا يناسبهم؛ ولأنهم قانعون بتلقي التوجيهات من شخص آخر عند مستوى أعلى؛ ولذلك فقد فشلت؛ لأن كلا الطرفين لا يستطيع التعامل كما ينبغي مع الوقت الحر الذي يملكه من حيث مسؤوليتهما الفردية.

السؤال من جديد: هل فشلت فكرة المسؤولية الفردية؟ دعونا ننتقل إلى الجانب الإيجابي في الإجابة: كلا لم تفشل. الأمر ببساطة شديدة هو أنه لا توجد بدائل معقولة، كما أنه ليس ممكناً أن نتصور جدياً إمكانية التخلص من مبدأ المسؤولية الفردية: رغم ما يرتبط به من مشكلات، والعودة إلى «مكان العمل في الاقتصاد المخطط». علاوة على ذلك، فقد رأينا في الفصل السابق أن مراقبة الموظفين ليست خياراً عملياً، سواء في محيط مكان العمل أو عند مكافحة مشكلة الملل الوظيفي، إلا أن اللجوء للإجراءات الرقابية سيكون إحدى العواقب الرئيسة إذا تخلىنا عن المسؤولية الفردية، لكن المفهوم لم يفشل في الواقع حتى إذا مر بعض الوقت قبل أن يفيق أولئك المصابون بالملل الوظيفي من سباتهم ويصمموا على فعل شيء ما بشأن الوضع. إن الأشخاص المتبلين بالملل الوظيفي هم الذين يجب أن يتصرفوا، وسوف يفعلون ذلك عاجلاً أو آجلاً.

أخبر «أليكس» صديقه له عن الملل الوظيفي. هي مديرة مدرسة، وتدرس بالجامعة في الوقت نفسه. أرسلت لـ «أليكس» رسالة تبين الملل الوظيفي من زاوية حرجة للمسؤولية الفردية.

مرحبًا «أليكس»،

يجب في البداية أن أوضح شيئاً: أنا لا أعاني من الملل الوظيفي، ولم أواجه هذه الظاهرة بعد، وقد عملت كنادلة وسكرتيرة ومعلمة.

لم تكن أي من هذه الوظائف حلماً تحقق بالنسبة لي. كانت جميعها جيدة في ذلك الوقت، وكانت أيضاً عظيمة عندما انتقلت إلى الوظيفة التالية. إن المهام المملة الرتيبة البيروقراطية أمور مألوفة لي، وأعرف الملل وانعدام التحدي وفقدان الدافعية - ومزيج المشاعر السيئة التي تُشعرك بالاستياء هناك. أعرف الانضباط الذي يجب أن تجده بداخلك إذا كنت لا تزال تريد إنجاز عملك.

لكنني لا أعرف إستراتيجيات الملل الوظيفي التي تصفها. أنا لا أغرق في الشعور بالألم والأسى. على العكس: أنا أحب عملي، وهو يمثل لي تحدياً جديلاً كل يوم! وعندما لا يناسبني شيء ما غيره. إن قصص الملل الوظيفي هذه تزعجني، وهذا الشعور بالأسف على النفس يضجري. يشبه الأمر أناساً يقولون إنهم «محبسون في الخندق الواقع بين تحقيق الذات والرغبة في الرخاء والتقدير الاجتماعي». إنهم يحلمون بامتلاك كرمة ومزرعة زيتون في توسكاني بإيطاليا، ثم يميلون ظهورهم إلى الوراء ويتنهدون. إنهم يعرفون أنهم يدعون الحياة تتسلل من أيديهم.

دعني أوضح شيئاً بهذا الخصوص: أنا لست حاملة دون كيشوتية لديها أفكار جامحة، ولن أناقش الرأسمالية «التي تتركنا جميعاً فقراء.. البعض لديه مال والبعض الآخر لديه أحلام... إلخ». أقول بصراحة إن الأمر بسيط: الملل الوظيفي - عذر كسول. إنه في الأساس مسألة مسؤولية - محترمة ومملة. أنا أؤكد أن أي إنسان يملك الشجاعة لتحمل المسؤولية عن أسلوب الحياة الذي اختاره لن يعاني أبداً من الملل الوظيفي؛ لأن فهم احتياجاتك الخاصة جزء من تحمل المسؤولية عن حياتك الخاصة، وكذلك - عند الضرورة - تقبل العواقب وعدم البقاء في وضع يصيب الإنسان بالشلل ويعطل طاقاته.

حينما تدرك أن وظيفتك ليست مناسبة لك، وأن اختيارك لها كان خاطئاً، وأنك لا تستطيع أن تتعلم شيئاً من رئيسك في العمل، أو تحقق الأهداف التي تراها مهمة - لم لا تتقبل العواقب؟ بالطبع سيكلفك ذلك شيئاً ما - النقود، الأمان أو الطموحات في الحياة. رغم كل شيء نحن نعلم منذ زمن طويل أن النقود ليست كل شيء، وأن الأمان بعيد المنال على أي حال، وأن طموحاتنا ليست واقعية دائماً. إن الأمور لا تصبح أفضل دائماً، والحياة ليست عادلة ومنصفة، ولا شيء يأتي مجلاً.. بالنسبة لأي إنسان؛ لأننا لا نستطيع أن نجعل الحياة كاملة ومثالية؛ ولأنها أكبر منا؛ ولأننا تحت رحمتها ويجب أن نلعب اللعبة حسب قواعدها عاجلاً أو آجلاً.

أنا أعرف عناصر الملل الوظيفي؛ لكنني لا أعرف الملل الوظيفي كظاهرة؛ ولذا فإن الحل الذي أقدمه للملل الوظيفي هو: غير وظيفتك أو ابق فيها وأوجد حلاً لمشكلتك، لا تنذب حظك، وإذا فشل كل شيء آخر، فسوف يتعين عليك أن ترقد على السرير الذي صنعتته.

كلمات واضحة. إن المرأة تعرف عما تتحدث: العناصر المختلفة للملل الوظيفي، والملل، وانعدام التحديات وفقدان الدافعية. إن الوظائف التي مارسها كانت في الحقيقة تربة خصبة للملل الوظيفي. ربما تظن أنت أنها كانت تكبته، لكننا لن نفترض ذلك. نحن أكثر تفاؤلاً: العناصر الفردية للملل الوظيفي - عدم تناسب العمل المطلوب مع القدرات الفعلية وفقدان الدافعية - لم تؤد إلى الملل الوظيفي في هذه الحالة. إن وصفها لا يثبت أن الملل الوظيفي ليس موجوداً، بل إنه يمكن التغلب عليه أو اجتنابه. وفي الوقت ذاته هي نفسها تشرح كيف تمكنت من القيام بذلك: عن طريق الاضطلاع بالمسؤولية الفردية الخاصة بها.

الفصل العاشر

الأجر النوعي

ثمة طريقة للخروج من حالة الملل الوظيفي، وثمة طريقة لتحاشيه، والمبدأ الأساسي هنا هو المسؤولية الفردية كما قلنا في الفصل السابق. إن المسؤولية الفردية هي دليلنا للهروب من الملل الوظيفي، وهي أيضًا دليل حلنا الذي نسميه «الأجر النوعي qualitative pay». دعونا نراقب من جديد موظفًا وموظفة (مصابين بالملل الوظيفي) قبل أن نتحدث عن التعافي منه.

إن التشخيص هو أول خطوة نحو التعافي، وقد تناولنا ذلك في الفصول السابقة: فقد رأينا ماهية الملل الوظيفي، وكيف ينشأ، ووصفنا كيف يمكن أن ينطوي سلوك الأشخاص المصابين به على مفارقة، وأبرزنا الكيفية التي يتطور بها الملل الوظيفي خلسة. إننا لسنا أول من يتعرف على الملل، وعدم تناسب المهام الوظيفية المطلوبة مع القدرات الفعلية، أو انعدام الدافعية في مكان العمل، فكل عنصر فردي في الملل الوظيفي معروف جيدًا، إلا أننا في حالة الملل الوظيفي نصف ظاهرة تجمع بين هذه العناصر الثلاثة؛ لأن كلاً منها يعتمد على العنصرين الآخرين عندما توجد معًا، وتكملها الإستراتيجيات - مثل مرض تظهر أعراضه على الشخص المصاب به.

لقد استخدم الفيلسوف الألماني - الأمريكي «فريثجوف بيرجمان Frithjof - Bergmann» هذا التشبيه بالضبط، فقد سُمي العمل المرضي بالمعتدل، ويقول إن المرض المعتدل يزول بسرعة مثل أسبوع العمل تمامًا. أما نحن فنرى أن الملل الوظيفي يشبه الإنفلونزا.

إن الحمى أو الغثيان أو الإصابة بنزلة برد أعراض لا يمثل أي منها في حد ذاته «إنفلونزا» إذا افترضنا أنها تظهر كلَّ منها على حدة، ولا يتم تشخيص «الإنفلونزا» إلا عندما تظهر هذه الأعراض معًا. وهذا هو الحال مع الملل الوظيفي: إنه مجموعة الأعراض الفردية التي تؤدي إلى تشخيص متلازمة أعراض الملل الوظيفي:

■ يتكون الملل الوظيفي من ثلاثة أعراض فردية تحدث مجتمعةً، وكذلك من إستراتيجيات الملل الوظيفي المنتهجة: هذه هي المكونات الفردية الأساسية للملل الوظيفي.

■ بسبب الاعتماد المتبادل بين هذه العناصر الأساسية، تبرز متلازمة أعراض جديدة: الملل الوظيفي الذي هو المظهر الخارجي للظاهرة الكلية.

من أجل استيعاب تعددية أبعاد الملل الوظيفي، مطلوب إيجاد حل يأخذ في الاعتبار جميع عناصره.

ما الذي يعنيه ذلك بالضبط؟ دعونا نلقي نظرة على مثال ملموس. إن النظريات المتصلة بالاتصالات في مكان العمل كثيرًا ما تتناول قضية كيف يمكن أن ينسجم العاملون مع مديريهم بصورة أفضل. ربما تكون لديك معرفة بنوعية النصائح التي يتم إسداؤها من قراءاتك عن الموضوع، أو من سماعك للقيم الثقافية التي تشرحها شركتك: «تصدَّ للمشكلات بشكل عملي وصريح»، «أعط تغذية مرتدة بناءً»... إلخ. إن هذا النوع من المناهج يوفر إجراءً انتقائيًا يمكن أن يفيد إذا كان الموظفون يعانون من عدم تناسب المهام الوظيفية الموكلة إليهم مع قدراتهم الفعلية - مثلاً - ولديهم من الثقة ما يسمح لهم بإثارة هذه المسألة مع مديريهم الذين سيسندون لهم بدون شك عملاً أكثر نتيجة لذلك. سوف يحل ذلك هذه المشكلة بعينها؛ ولكنه لا يعالج الجوانب الأوسع للرضا في مكان العمل. وقد تصبح المشكلة أعمق: ماذا لو أن العمل لا يثير اهتمام هؤلاء الموظفين على الإطلاق؟ إن أداء مزيد من العمل ذاته

لن يشعرهم بالسعادة. وهكذا يمكننا أن نرى أن هناك حاجة للأخذ بمنهج شامل يأخذ بعين الاعتبار كامل مجموعة العوامل المؤثرة على الرضا في مكان العمل، وأن المطلوب هو إجراء غير عادي تتكامل فيه التدابير الفردية قصيرة المدى المذكورة سابقاً مع حلول أوسع نطاقاً.

عودة إلى المقارنة «بالإنفلونزا»: إن كثيراً من الأدوية يعالج الأعراض الفردية فقط كالرشح مثلاً، وتناول دواء واحد من الممكن أن يساعد في وقف الرشح لكن «الإنفلونزا» سوف تستمر بلا هوادة.

قد تكون هناك أدوية تعالج مجموعة من الأعراض بصورة متزامنة، لكنها لن تقدم علاجاً شافياً في غياب تدابير أخرى - الراحة في الفراش مطلوبة أيضاً على سبيل المثال، وتطبيق مجموعة الإجراءات الضرورية هذه جميعاً معاً - وليس فقط تناول الأدوية الفردية - هو المبدأ الأساسي للعلاج الذي يمكن أن يحقق علاجاً فعالاً. ومثلما توجد حاجة لمجموعة من التدابير لعلاج «الإنفلونزا»، يجب علينا نشر مجموعة من العناصر في الصراع ضد الملل الوظيفي.

لقد رأينا أن الظاهرة متعددة الأبعاد تستلزم حلاً متعدد الأبعاد، وفي حلنا بهذا المعيار - وهو ما نسميه بالأجر النوعي (شكل: 1.10).



شكل 1.10: جوانب الأجر النوعي.

المعنى والوقت والنقود: هذه - من وجهة نظرنا - هي العناصر الأساسية للرضا في مكان العمل. والآن دعونا نلقي نظرة أكثر إمعاناً عبر الصفحات التالية على مفهومنا للأجر النوعي.

من خلال تركيبة هذه العناصر الثلاثة، نحن نوسع مفهوم المكافأة أو التعويض remuneration - بعيداً عن المعنى النقدي الصّرف، ونحو فهم شامل؛ وذلك لأنك لا تحصل فقط على نقود نظير عملك، بل تجد أيضاً الرضا الشخصي (عنصر المعنى) والتحدي. علاوة على ذلك، إذا كنت سعيلاً في عملك، فسوف تستغل وقتك الحر بصورة أفضل: ستشعر أنك أكثر نشاطاً، وتستمتع بالهوايات بصورة أكبر؛ بل وستجد أيضاً أن إنفاق بعض النقود التي كسبتها أمراً ممتعاً (عنصر الوقت).

هذه هي النقطة المحورية: الأجر النوعي لا يحدده المستوى المطلق للدخل، بل هو بالأحرى صورة مرآوية للرضا العام عن مكان العمل.

■ يكون الأجر النوعي مرتفعاً عندما يكون الأفراد راضين عن العناصر الثلاثة جميعاً، ويكون التعويض الذي يحصلون عليه كافياً في النواحي الثلاث كلها - وليس فقط من الناحية النقدية.

■ يكون الأجر النوعي منخفضاً إذا كان الشعور بالرضا في هذه النواحي الثلاث معدوماً، أو كانت هناك حالة من عدم التوازن (على سبيل المثال: إذا كانت الوظيفة توفر رصداً عظيماً لكن الأجر متدنٍ جداً بحيث لا يكفي لتحقيق مستوى معيشي كريم).

■ يمنح الأجر النوعي الموظفين إحساساً بالاتجاه يساعدهم على تحاشي الإصابة بالملل الوظيفي أو - إذا كانوا يعانون منه بالفعل - التغلب عليه. وفي هذا الفصل نحن نميل للتحديث عن الأجر النوعي كحل للمشكلات القائمة، ولكن دعونا نشير هنا إلى أنه يساعد أيضاً في منع نشوء الملل الوظيفي في المقام الأول.

■ سيكون هدف الموظفين هو تعظيم أجرهم النوعي الشخصي الفردي. وعليك أن تتوخى الحذر لكي تتفادى السقوط في فخ إهمال الجوانب الملموسة بدرجة أقل، والتركيز فقط على مسألة الأجر. إن كل العناصر الثلاثة يجب أن تؤخذ معاً، ويتم إيجاد توازن بينها.

ومثلما تؤثر عناصر الملل الوظيفي في بعضها يجب أن تعمل عناصر الأجر النوعي الثلاثة معاً كما رأينا.

■ يتضمن الأجر النوعي إستراتيجية طويلة المدى. إنه لا يعني مجرد إجراء واحد يتم اتخاذه بشكل منفصل لتوفير حل، أو علاج قصير المدى، فقد يحقق ذلك شعوراً وقتياً بالارتياح، ولكنه يتجاهل الجوانب طويلة المدى، وسرعان ما تتلاشى أي منافع. إن النجاح الحقيقي يعتمد على تركيبة العناصر. وتلعب التدابير الفردية دوراً في ذلك، ولكنها يجب أن تشكل جزءاً أساسياً من حل باق ودائم.

يتم وزن كل من هذه العناصر الثلاثة بـ 40%، مما يجعل المجموع 120%. ليس هذا خطأ في الحساب، بل مؤشراً رمزياً على أن الكل أكبر من حاصل جمع الأجزاء، ويعني أيضاً بالطبع أن أيّاً من العناصر الثلاثة لا يلعب دوراً حاسماً في توفير الإحساس بالإنجاز وتحقيق الذات.

كما سبق أن ذكرنا، فإن الأجر النوعي يعطي إحساساً بالاتجاه لمساعدتك على إيجاد مخرج من فوضى الملل الوظيفي، أو منع حدوثه أصلاً. وبناءً على ذلك، سوف نلقي الآن نظرة أكثر إمعاناً على كل عنصر في الأجر النوعي، ونقدم لك في كل عنصر نصائح وإرشادات بشأن المسار الوظيفي المستقبلي الخالي من الملل الوظيفي. وسوف تساعدك النصائح على تعظيم فوائد العمل.

لماذا نعمل بالضبط؟ الإجابة البديهية تميل لأن تكون كالتالي: لأننا يجب أن نعمل؛ ولأننا نحتاج إلى النقود لكي نعيش. إن الأمر يتعلق بدرجة أساسية بضمان وتأمين وجود المرء وحاجاته المادية الأساسية.

لأننا يجب أن نعيش؛ ولأن مستوى معيشتنا يرتبط ارتباطاً مباشراً بالنقود، فإننا غالباً ما نعطيها وزناً أكبر من اللازم، وبالتالي إذا كان العائد المالي مناسباً تكون الوظيفة مناسبة. سوف نتحمل الكثير مقابل مرتب جيد، ومن ثم فإننا نقبل وظائف وأعمالاً لا نرغب البتة في أدائها. ليس هذا استنتاجاً جديلاً أو عبقرياً بالتأكيد، لكنه الحقيقة مع ذلك. ولكن سل نفسك: هل كان الموظفون

الكثيرون في مثل هذه المواقف سيتوقفون عن العمل إذا لم يعودوا مضطرين للعمل بسبب إشباع حاجاتهم الأساسية - لأنهم أغنياء ببساطة؟ مع كل الاحترام، هذا أمر متصور بالكاد. في تلك الحالة ماذا سيفعلون طوال اليوم؟ الجلوس بجوار بركة السباحة، أو الذهاب إلى رحلة إلى الجبال أو الكاريبي من وقت لآخر، وملء بطونهم كأكلي اللوتس؟ ربما سينجح هذا الأسلوب برهة قصيرة من الوقت مثلما يكون للقليل من الملل في مكان العمل جاذبيته لفترة قصيرة من الوقت.

ولكن - وينطبق هذا على آكلي اللوتس كذلك - يمكنك أن تحصل على قدر زائد عن اللازم من شيء جيد. فإذا ربحتنا اليانصيب ربما لن يمر وقت طويل قبل أن نبحت عن شيء نفعله: ربما مساعدة جيراننا في المنزل المجاور على تجديد منزلهم، أو ربما التطوع بالعمل لحساب مؤسسة خيرية، أو العودة إلى الكلية لتطوير أفكارنا بشأن مجال يهمننا.

في حالات الكوارث، نرى بوضوح شديد كيف يمكن أن يكون العمل ذا معنى: الناس يساعدون بعضهم في أوقات الفيضانات والانهارات الأرضية والزلازل، ويتعاونون لإنقاذ الأرواح والعناية بالمرضى والمصابين، ويتبرعون بالأموال، ويتقاسمون الإمدادات العاجلة. إن الملل الوظيفي يكون غير وارد، ولا مجال للتفكير فيه في مثل هذه المواقف، أو هل يمكنك أن تتصور أن يدير رجال الأطفال أو العاملون الصحيون ظهورهم للأزمة ويتلكنوا هنا وهناك؟

وإذا لم نضطر للعمل من أجل إشباع احتياجاتنا المادية فسوف نعمل على الرغم من ذلك، لكن معاييرنا لاختيار ما نفعله ستكون مختلفة في هذه الحالة: يمكننا أن نختار بحرية دون الاضطرار لأخذ الجانب المالي بعين الاعتبار. سوف نفعل ما يبدو ذا معنى لنا: ما نحب القيام به وما نجده ممتعاً.. شيء نتوحد معه ونشعر معه بالسعادة. إن المعايير ستكون المعاني التي نجدها في العمل.

لهذا السبب لا يتعلق الأمر بعدم القيام بأي عمل على الإطلاق بدلاً من وظيفة ممقوتة، بل يتعلق بأداء عمل ذي معنى: شيء يمنحنا الشعور بالرضا والتقدير. من خلال التقدير نجد معنى ما نفعله؛ لأن التقدير يعطينا الشعور بأننا حقيقيون، وأن ما نفعله له قيمة بالنسبة للآخرين. وحينما يثني عليك الأفراد في عملك فإنهم يقدرونك. وسواء كان ذلك في مواقف كارثية، أو في الحياة اليومية، فإنه يعطينا معنى ملموساً ويمكن اختباره.

لذلك فإن العنصر الأول في الأجر النوعي هو المعنى؛ لأننا يجب أن نجدّه في أنشطتنا. وإذا فعلت ذلك ستجد أن من الأسهل عليك التوحد مع عملك، بل وربما تجده ممتعاً، إنها مسألة البحث عن المعنى فيما تفعله، أو تغيير الظروف الأساسية لكي يصبح المعنى أوضح. هذا المعنى ليس موجوداً ببساطة في العمل، بل هو موجود في العلاقة بين العمل والعامل، ويجب اكتشافه: من قبل موظف البنك الذي يضع إستراتيجيات لجعل الأعمال أكثر ربحية، ومن قبل ضابط الشرطة الذي يريد حماية المجتمع من المجرمين والخارجين على القانون، ومن قبل الطبيب الذي يساعد المرضى.

إن بيت القصيد هو: إن ما يكون ذا معنى بالنسبة لشخص يمكن أن يكون بلا معنى على الإطلاق بالنسبة لشخص آخر.

فكر فيما إذا كانت وظيفتك الحالية ذات معنى بالنسبة لك شخصياً، وما إذا كان عملك يثير اهتمامك. يجب علينا أولاً أن نتناول هذه الفكرة التي نسميها «الاهتمام». إن الاهتمام interest يمكننا من إدراك معنى نشاطنا بسرعة شديدة بالنسبة لأنفسنا. وغالباً ما يتم كبت سؤال: «هل تثير وظيفتي اهتمامي حقاً؟» وهذا خطأ؛ وذلك لأنه إذا لم يكن هناك اهتمام بالعمل فسوف تصبح أيام العمل عذاباً على الأرجح. ويتبين أن الأجر النوعي يكون أعلى إذا كنت تعمل شيئاً يثير اهتمامك حقاً. وحين ذاك سوف تقضي وقت عملك بطرق مرضية ومشبعة.

الحصول شيئاً مثيراً لاهتمامك حقاً.

- إن قائمة الأسئلة التالية يمكن أن تكون مذكرات مفيدة:
- هل الجزء من عملي الذي يثير اهتمامي كبير بما فيه الكفاية؟
 - هل أذهب إلى العمل عن طيب خاطر؟
 - هل أحصل على تقدير كافٍ نظير ما أقوم به؟
 - هل هناك وظيفة أخرى أجدها مثيرة أكثر بكثير من عملي الحالي، وهل يمكنني أن أكسب ما لا من أداء ذلك العمل الآخر؟ هل أقوم بأداء مثل هذه الأشياء - على سبيل المثال - في وقت فراغي؟

- هل أعرف أشخاصًا أحسد لهم على وظائفهم - ليس لأنها تدر عليهم مالًا وفيرًا؛ بل لأن لديهم أشياء مثيرة يقومون بها فيها؟ ما الذي يجعلني مختلفًا عن هؤلاء الأشخاص؟
- هل اخترت مهنتي لأنها كانت ما أردته، أم لأن اختياري لها كان متوقعًا من قبل أبي أو المعلمين في مدرستي في ذلك الوقت؟

الدرس الأول: أعط أهمية كافية للاهتمام. يقول «فريشجوف بيرجهان» - الذي ذكرناه آنفًا - إن معظم الناس لا يفعلون ما يثير اهتمامهم حقًا. استنتاج واقعي، ولكنه يوحى بأنه على الرغم من - أو ربما بسبب - ضخامة عدد الفئات والتوصيفات الوظيفية ليس من السهل أن تجد شيئًا تريد حقًا أدائه، وصحيح أيضًا بالطبع أنه ليس كل إنسان يمكن أن يحصل على عمل مثير للاهتمام، إن كثيرًا من العوامل يحول دون ذلك - اختلاف المواهب، وجود أسرة يجب إطعامها. وفي مجتمعنا يوجد كم ضخم من العمل الذي يجب أدائه وليس مثيرًا للاهتمام. ولكن على الرغم من ذلك ينبغي أن تكون مسألة الاهتمام البوصلة التي توجه بها نفسك كلما كان ذلك ممكنًا. سواء عند النظر لعملك الحالي، أو عند التفكير في وظيفة جديدة؛ وذلك لأنك إذا استطعت الجمع بين اهتماماتك الشخصية وعملك تكون بذلك قد حققت شرطًا أساسيًا مسبقًا لتعظيم أجرك النوعي إلى جانب عنصري النقود والوقت.

كما ذكرنا من قبل، لا يحصل كل الناس على عمل يثير اهتمامهم بالفعل، وهذا ما يجعل الاهتمام بالعوامل الأخرى التي تساعد على إعطاء العمل معنى، ويمكن أن تعوضهم على أقل تقدير عن العمل في مجال لا يهتمون به؛ لأن في هذه الوظائف الضرورية، ولكن المملة، تزداد احتمالات إصابة الموظفين بالملل الوظيفي. في هذه الحالات، ينبغي أن يركز المنهج بصفة خاصة على مستوى العلاقات بين الأشخاص.. على الاتصال، فمن شأن ذلك أن يبين السبب في كون المهام الوظيفية ضرورية، وبالتالي يعطيها معنى. ومن الممكن أن يساعدك الاتصال الفاعل والنشط على رؤية كيف ينسجم دورك مع سياق المنظمة الأكبر بشكل أفضل. ومن خلال الاتصال، يمكنك أن تظهر أنك مهتم بالمنظمة، وأنت جاهز، وعلى أهبة الاستعداد لأداء أنشطة مطلوبة ومنطوية على تحدٍّ

اكتشف معنى عملك من خلال التواصل بفعالية.

إن كثيرًا من الأنشطة يكون ذا معنى حتى إذا لم يكن المعنى واضحًا دائمًا كما في حالة قطاع الرعاية. وفي هذه الحالات، يكون من الضروري توصيل هذا المعنى، ولكن يتم تجاهل ذلك في غمرة روتين العمل المعتاد في أحيان كثيرة جدًا.

على سبيل المثال: يميل المديرون لإسناد مهام معينة لموظفيهم دون أن يكلفوا أنفسهم عناء شرح الغرض منها، أو ما الذي سيحققه العمل. ويجب على الموظفين تنفيذ المهمة دون رؤية السياق الأكبر، ناهيك عن فهمه. وهناك أيضًا المديرون الذين لا يفوضون أبدًا المهام المثيرة للاهتمام، وبذلك يتيحون لموظفيهم فرصًا محدودة جدًا لأداء عمل ذي معنى. قد يبدو ذلك أمرًا طيبًا بما يكفي على السطح، ولكن على المدى الطويل يفقد العمل معناه شيئًا فشيئًا، ويبدأ الموظفون في فقدان الاهتمام بما يفعلونه.

لهذا السبب، أنت بحاجة إلى التعامل بفعالية مع المسألة، ومحاولة التعرف على معنى عملك. وهنا يمكن أن تساعدك قائمة الأسئلة التالية:

- ابدأ بنفسك: هل أرى معنى عمليًا حتى إذا لم يكن يثير اهتمامي بدرجة كبيرة؟
- إن لم يكن الأمر كذلك، كيف يمكنني أن أجعل رئيسي في العمل يشرح لي معنى عملي؟
- هل هناك عمل ذو معنى داخل الشركة لست مضطرًا للمشاركة فيه؟ هل يمكنني أن أغير ذلك بالتحدث إلى شخص ما عند مستوى أعلى؟
- هل أبين لكل من له شأن وأهمية في الشركة أنني مهتم بالعمل ذي المعنى - أم أنني أعطي انطباعًا بأنني كسول وفاقد للدافعية؟
- كيف يمكنني أن أبين أنني مهتم بالشركة، وأرى المعنى الكامن في أنشطتها، ولكنني لا أحصل على عمل كافٍ ذي معنى في روتيني اليومي؟

إن شعارنا هو المسؤولية الفردية، فالاتصال يكون دائمًا ذا اتجاهين؛ ولذا يجب عليك دائمًا أن تعتمد على الشخص الموجود على الجانب الآخر، وإذا لم يستجب مديرك لإشاراتك فإنك عند

نقطة معينة تعجز عن فعل المزيد. هنا يكون من المهم أيضًا أن يأخذ رئيسك في العمل بعض الوقت للتحدث إليك، ومناقشة همومك ومشكلاتك. لا بأس من التعلل ببعض الأعذار مثل: «لا وقت لدي فأنا واقع تحت ضغط كبير» مرة أو اثنتين ولكن ليس طول الوقت.

إن ملاذك الأخير هو بالطبع تقديم استقالتك، ولكن قبل أن تفعل ذلك، ينبغي عليك أن تفعل كل ما في وسعك لكل مشكلاتك، وإلا فمن المحتمل أن تنزلق إلى نفس حالة التعاسة والشقاء في مكان آخر.

المنهج الثالث للتعرف على المعنى في العمل يتصل باتجاهك الشخصي نحوه. وربما تستطيع فعل المزيد للشعور بالارتياح في العمل، واكتشاف المعنى في نشاطك اليومي. إن الاتجاه الذهني العام الإيجابي يجعلك جاهزًا لأشياء جديدة وغير متوقعة، ويفتح أمامك فرصًا أكثر بكثير من التذمر قائلاً: «ابتعد عني».

اعمل على تحسين اتجاهك نحو العمل.

تتعلق هذه النقطة بصفة خاصة بكيف يمكنك تحفيز نفسك لكي تكون قادرًا على أداء المهام الأقل إثارة للاهتمام باتجاه أساسي إيجابي على الأقل. إن التفكير الإيجابي يشكل جزءًا من هذا بقدر ما هو ممتع. وقد قدم «ستيفن لاندن Stephen Lundin» ومؤلفون مشاركون آخرون مساهمة رائعة في هذا الموضوع، حيث يطرح كتابهم «السّمك» أربعة شعارات بسيطة يمكنها - ضمن عدة أشياء أخرى - أن تخفف المشكلات التي عرضناها وهي: «اختر اتجاهك»، «الألعاب»، «كن مصدر بهجة للآخرين» و«كن حاضرًا». ومبدؤهم هو: يمكنك أن تجد الرضا والإشباع حتى في العمل الممل والفاقد للمعنى، فقط، إذا كان اتجاهك صحيحًا، وبوسعك التأثير على ذلك.

إننا نعتقد اعتقادًا راسخًا أن ثقافة الألعاب الناضجة تجعل مكان العمل محتملاً بصورة أكبر بكثير من ثقافة فهرس البطاقات card-index المتربة في الكثير من شركات التأمين والإدارات الحكومية والبنوك. ابحث عن فرص لزيادة شعورك بالرضا في العمل. على سبيل المثال: من

المتع أن تُشعر الآخرين بالبهجة. لا تسعى فهمنا: هذه الأساليب وغيرها من أساليب التحفيز المشابهة لا يمكنها غالباً أن تخفي حقيقة أن قدرًا كبيرًا من العمل يظل مملاً وتكرارياً، ولكنها قادرة على جعل مرض العمل المعتدل محتملاً بصورة أكبر. ومفتاح ذلك هو تشجيع الموظف على البحث عن المعنى ليس ببساطة في النشاط الفردي، بل في مكان العمل ككل.

إن مناخ العمل الجيد لا يستطيع جعل العمل الممل أكثر تشويقاً، ولكنه يستطيع أن يجعله محتملاً بدرجة أكبر. وربما إذا حافظت على اتجاه ذهني إيجابي ستسبح لك فرص جديدة للممارسة عمل يثير اهتمامك حقاً نتيجة لذلك.

يمكنك أيضاً أن تنظر للمسألة من وجهة النظر المقابلة: الوظيفة التي يحتمل أن تكون مثيرة جلاً من الممكن أن تتحول إلى مصدر شقاء وتعاسة على يد الزملاء ضيقي الأفق والبغضين، والثقافة الجامدة والمملة يمكنها أن تدمر حتى أكثر الإمكانات إشراقاً. وإذا بدأت العمل في مثل هذه البيئة، سرعان ما ستتكشف لك ديناميكيات مؤامرات ومكائد العمل المكتبي الظاهرة والباطنة، وربما تجدها باعثة على الاكتئاب بشدة. عند ذاك سوف يتبخر اهتمامك بمهنتك وسعادتك بها - ويكون ذلك هو الوقت المناسب لإجراء تغيير جوهري.

تلخيصاً لما سبق نقول: إن هذه المناهج تهدف تحديداً للتغلب على انعدام الاهتمام عن طريق إيجاد المعنى؛ ولذا عليك أن تحاول التعرف على المعنى في عملك من خلال التقنيات التي ذكرناها تَوَّاً. وإذا كان عملك مثيراً للاهتمام، كان ذلك أفضل، أما إذا لم يكن كذلك، فعليك الاستفادة من الاقتراحات لكي تجد على الأقل قدرًا ضئيلاً من المعنى في عملك وتجعل «المرض المعتدل» محتملاً بصورة أكبر. إن الحياة أقصر - والحياة العملية أطول - من أن تعيشها باستمرار وأنت تعلم أنك تعمل شيئاً تراه بلا معنى.

ولكن لا تدع اليأس يتسرب إلى نفسك بشأن مسألة المعنى، فإذا كان عملك يضجرك بشدة، وكل جهودك في سبيل الكشف عن أي جانب مثير للاهتمام به فاشلة، وإذا كان مديرك لا يستجيب لاقتراحاتك، أو كان جو العمل ساماً، يجب عليك عندئذ أن تتصرف بأسرع ما يمكن:

**قدم استقالتك عند شعورك بأنك لم تعد قادرًا على تحمل
المزيد من العمل الفاقد للمعنى.**

إذا لم تستطع ببساطة الاستمرار في مكان عملك، عليك في هذه الحالة أن تستقيل. لا تستسلم للملل الوظيفي معتبراً إياه قدرًا محتومًا؛ وذلك لأنه لا أحد يستفيد من شعورك بالاستياء وعدم الرضا في عملك، وانتقال هذا الشعور بالاستياء إلى وقتك الحر. وعندما تبحث عن وظيفة جديدة، اجعل بحثك شيئًا تعتبره ذا معنى، وإلا كنت كمن يستجير من الرمضاء بالنار. لن يحقق التغيير أي شيء إذا كنت لا تزال تؤدي بصورة أساسية نفس النوع الخاطئ من العمل، إلا إذا كانت المشكلة بالطبع هي حالة تواجد في مكان العمل الخطأ ببساطة (كما ذكرنا في الفصل الخاص بالأسباب)، وفي تلك الحالة، قد يكون تغيير مكان العمل هو الحل. ولكن إذا كنت في المهنة الخطأ أو في مجال العمل الخطأ، فأنت تحتاج إلى بداية جديدة بصورة جوهرية. قد يستغرق تحقيق ذلك وقتًا أطول - ولكنه سيكون تغييرًا أكثر ديمومة بكثير عندما تنجزه.

إن العمل ذا المعنى بالغ الأهمية للرضا المهني على المدى الطويل، وإذا حققنا الاستفادة القصوى منه فإن أجرنا المعنوي يزداد. ولكن ينبغي التنبيه إلى أن العمل ذا المعنى يشكل جزءًا واحدًا فقط من الصورة الأكبر؛ وذلك لأن حتى الأشخاص الذين يمارسون وظائف مثيرة للاهتمام يمكن أن يشعروا بالملل، أو يكون حجم العمل الموكل إليهم غير متناسب مع قدراتهم الفعلية، أو يكون أجرهم ضئيلاً جداً. إن التركيز على المعنى فقط دون العاملين الآخرين لا يحل مشكلة الملل الوظيفي؛ ولذا دعونا ننتقل إلى العنصر الثاني في الأجر النوعي: الوقت.

الوقت هو المال.. هذا قول مأثور مشهور، ولكنه أحادي البعد إلى حد ما، فالوقت يعني ما هو أكثر بكثير من المال: إنه أغلى وأثمن شيء نملكه. إن لك عمرًا واحدًا فقط تعيشه؛ ولذا يجب أن تتعامل معه بحكمة، وأن تكون لديك فكرة واضحة عما تريد إنفاق وقتك في القيام به،

وعن الأولويات الخاصة بك. تتضح قيمة الوقت مع التقدم في السن، والأشخاص الأكبر سناً يريدون شيئاً واحداً فقط: تفضية الوقت مع الأشخاص الذين يحبون إنفاقه معهم.

يتصل الوقت - كما نفهمه فيما يتعلق بالأجر النوعي - من ناحية بكم الوقت الذي يُخصّصه الموظف للعمل (الكمي) وهو ليس تافهاً بأي حال من الأحوال. إننا إذا أدرجنا الوقت الذي يقضيه الموظف في الانتقال إلى ومن العمل، فسنجد أن الموظف العادي ينفق 9 أو 10 ساعات يومياً على النشاط المتصل بالعمل، وما يتبقى بعد ذلك هو الوقت الحر. ومن المهم التفرقة بوضوح بين الوقت الحر والوقت الذي تقضيه في العمل. ينبغي أن تكون قادراً على الخروج من الحالة المزاجية المتصلة بالعمل، والاهتمام بالأشخاص والأشياء التي تشكل أهمية حقيقية بالنسبة لك (وإن كان يجب علينا الاعتراف مع ذلك بأن كثيراً من الناس اليوم لا يعرفون في الحقيقة ماذا يريدون أن يفعلوا بوقتهم الحر). لا تخلط بين هذا الوقت الحر والوقت الحر في العمل الموجود تحت تصرف العاملين المصابين بالملل الوظيفي، فهم يستطيعون بالتأكيد استخدام هذا الوقت في مسائل شخصية (انظر الفصل الخاص بالإستراتيجيات)، ولكن كما رأينا فإنه بعد مرور فترة زمنية معينة يتلاشى شعورهم بالارتياح حياله. موضوعنا هنا هو الوقت الحر الحقيقي خارج ساعات العمل. من ناحية أخرى، نحن نتناول مسألة كم الوقت الذي نكرسه للعمل، وكم الوقت الذي نكرسه لأنفسنا، وهي مسألة تتعلق بإيجاد التوازن المناسب والصحيح بين الاثنين: الوقت المخصص للعمل ينبغي ألا يكون طاعياً أكثر من اللازم، وإلا حُرّما من الوقت الحر الذي نحتاجه.

لقد تحدثنا حتى الآن عن الوقت بلغة كمية، ونريد الآن بحث جانب آخر يمكننا أن نسميه «الوقت النوعي أو الكيفي qualitative time»، وهو يتصل بأسلوب إنفاق الموظفين وقتهم في العمل، وماذا يفعلون عندما يكونون هناك. إننا نعرف أنه عندما يكون كم العمل الموكل إلينا أقل مما ينبغي نبدأ في الشعور بالملل، وهنا نصطدم مباشرة بالأسباب الهامة للملل الوظيفي.

إن نصيحتنا الأولى لاستخدام الوقت بصورة مرضية تتصل بالعنصر النوعي:

اسع لإيجاد عمل تؤديه أثناء ساعات العمل.

قد تبدو هذه النصيحة مثيرة للشفقة بعض الشيء، لكن الشخص المصاب بالملل الوظيفي يحتاج فعلاً لأن يطلب عملاً لكي يجد شيئاً يفعلهُ أثناء ساعات العمل. يجب عليك أن تسعى لإيجاد عمل كافٍ تشغل به وقتك لكي تفعل فعلاً شيئاً بناءً. وقبل كل شيء، عليك أن ترى ذلك من خلال عدسة مفارقة الملل الوظيفي، إذ إن فكرة التباطؤ اللذيذ تبدو مغرية للوهلة الأولى، وقد يبدو طلب العمل سخيّاً في الوقت الذي يمكنك فيه أن تحصل على بعض الوقت لنفسك (أثناء العمل). لكنك إذا بدأت في عدم القيام بشيء عبر فترات زمنية طويلة، يكون ذلك بداية دخولك الدائرة المفرغة للملل الوظيفي.

إن الطريقة للحصول على مزيد من العمل لتؤديه هو طلبه. يجب عليك أن تكون مستعداً للخروج من دائرة الملل الوظيفي، والاستغناء عن الإستراتيجيات التي تبقي العمل على مدى الذراع. يجب أن تكون مستعداً للتخلي عن التباطؤ الذي يفترض أنه لذيذ، والبحث عن طرق لها علاقة فعلية بعملك لشغل نفسك. وإذا وصلت إلى هذا الحد، ربما يمكنك عندئذ مناقشة الموضوع مع رئيسك في العمل - وهذه خطوة صعبة ولكنها ضرورية.

والنصائح التالية من الممكن أن تساعدك في هذه المناقشة:

- لا تدع أسلوبك في الكلام يعطي انطباعاً بأنك ميال للتحدي والمواجهة. قد تجد في نفسك رغبة في إخبار الرئيس في العمل بما تعتقده، ولكن هنا يجب عليك أن تركز على ما تريد تحقيقه: إن هدفك هو الحصول على عمل كافٍ ومُرضٍ لنفسك، لا أن تطلع رئيسك في العمل على ما يدور في ذهنك.
- ملكة النقد موهبة نادرة. صغ شكواك في صورة طلب («أنا أرغب في...»)، وليس صورة نقد («من السيئ أنني لا...»).
- قل بصراحة ووضوح إن لديك عملاً قليلاً تؤديه، وعبر عن رغبتك في أداء مزيد من العمل والاضطلاع بمزيد من المسؤوليات.
- برهن مسبقاً على قدرتك على القيام بذلك، قم بتصميم شيء ما دون أن يُطلب منك ذلك واعرضه أثناء المناقشة. فكر في شيء مسبقاً من شأنه أن يساعد في تدعيم موقفك في المناقشة.

وبهذه الطريقة تظهر أنك قادر على فعل المزيد، وأنت تعرف أكثر، وأنت تستطيع تحقيق ما هو أكثر من المتوقع منك حاليًا.

■ الفت انتباه رئيسك في العمل إلى الحاجة إلى تفويض المزيد من المهام وعدم القيام بكل شيء بمفرده دائمًا، لا سيما الأشياء المثيرة للاهتمام. وإذا كان يعتقد أن لا أحد آخر في الفريق يستطيع الاضطلاع بالمهام المنطوية على تحلّو صعوبة، أعط نفسك الفرصة للبرهنة على خلاف ذلك. في معظم الأحوال، سوف تفتح مثل هذه المناقشة عيني رئيسك وتجعله يعطيك ليس فقط مزيدًا من العمل، بل أيضًا عملاً ذا معنى ومثيرًا للاهتمام بصورة أكبر. لاحظ من جديد أهمية العلاقة بين المعنى والوقت: فأنت لا تكسب شيئًا إذا أعطاك الرئيس في العمل كمية أكبر من عمل ممل وبلا معنى، ولا ينطوي على تحدٍّ مثل تسجيل أو تعديل الأسعار في كتالوج المنتجات (عمل لا يجب أحد القيام به، ولكن يجب أدائه في وقت ما).

إذا تعامل رئيسك في العمل مع هذه المناقشة بأسلوب خاطئ وأثقل كاهلك بأنشطة عديمة المعنى فقط، أو استمر في معاملتك على أنك عبيط المكتب، على الرغم من تفتحك الذهني وصراحتك وأمانتك، تكون اللحظة قد حانت لكي تتصرف بسرعة وحسم. وإذا بدا لك أن رئيسك في العمل متعاطف معك ومتفهم لمشكلتك، ولكنه لا يستطيع أن يفعل شيئًا بشأن الوضع، فسوف يتعين عليك عندئذ أن تواجه الحقائق. وإذا بدا لك أن ما ينتظرك هو استمرار الملل وقلة العمل الموكّل إليك رغم أنك حاولت التحدث عن مشكلتك ومناقشتها، وأثبت أنك ترغب في أداء مزيد من العمل، وأنت قادر على ذلك، يجب عليك أن تستقيل من عملك في هذه الحالة.

**قدم استقالتك إذا لم تعد قادرًا على تحمل المزيد من الملل
وقلة المهام الوظيفية المسندة إليك.**

دعنا الآن نعود إلى الجانب الكمي للوقت. إن هذا الجانب يتجاوز الوقت الفعلي المنفق في العمل، ويتصل بوقتك الحر أيضًا. يجب عليك إيجاد توازن بين الوقت الذي تعطيه للعمل والوقت الحر المتاح لك.

حاول إيجاد التوازن المناسب والصحيح بين وقت العمل والوقت الحر.

يزداد الأجر النوعي أيضًا إذا توافر لك وقت كافٍ بحيث تتمكن من الاستمتاع بالنقود التي كسبتها: تناول الطعام في المطاعم مع زوجتك أو خطيبتك، تكوين صداقات، أن يتاح لك الوقت لممارسة الرياضة والاستماع للموسيقى والسفر. إن هذا هو ما تعمل من أجله على أي حال: إشباع حاجاتك خارج مكان العمل (إنك تحتاج للنقود فقط من أجل الساعات التي لا تعمل فيها). وبالمناسبة من الممكن أن يؤدي ذلك إلى مفارقة أخرى مثيرة للسخرية: كلما عملت أكثر وتقدمت أكثر مهنيًا كسبت مزيدًا من النقود (بافتراض تساوي كل الأشياء) وقل ما تحصل عليه من النقود؛ لأنك تنفق معظم وقتك في مكان العمل.

عد بذهنك من جديد إلى إستراتيجية الالتزام الكاذب التي يمكن أن تؤدي إلى الموقف المخيف التالي: يقضي موظف في المكتب وقتًا مساويًا للوقت الذي يقضيه الرئيس في العمل لكي يعطي انطباعًا بأنه مثقل بأعباء عمل زائدة ومخلص للشركة في ذات الوقت، والحقيقة هي أن مثل هؤلاء الموظفين يجلسون وحيدين تمامًا ويشعرون بالملل، إلا أن ما يفعلونه قبل كل شيء هو أنهم يقلصون وقتهم الحر الحقيقي؛ لأنهم يظنون أن هذا ما يتوقعه الرئيس منهم، إن من يبقى أطول مدة دون أن يعمل شيئًا تقريبًا هو الفائز. هذا الموظف يبقى في مكان العمل مدة أطول بكثير من الضروري وينجح في تحقيق أي توازن مرضٍ بين العمل والحياة.

يجب عليك توخي الحذر لكيلا يميل الميزان بشدة لصالح العمل. لا تزد ساعات عملك بلا داعٍ فسوف يسبب لك ذلك الخسارة ولن يكسب أحد.

وأخيرًا، يجب علينا تناول خيار العمل بدوام جزئي Part - time. ففي السنوات العشرين الماضية ظهر عدد كبير من أنماط العمل - الحياة الجديدة - التي تضيف بصورة متزايدة الضبابية على الحدود بين وقت العمل والوقت الحر. هذه الأنماط ليست نماذج عمل ببساطة، بل هي أيضًا نماذج حياتية فعلية غالبًا ما تقوم على نظرة شاملة لعمر الإنسان ككل ولا تركز فقط على العمل. وتتمتع

مثل هذه النماذج بميزتين: من ناحية هي تزيد نسبة الوقت الحر، ومن ناحية أخرى هي تقلل نسبة الوقت الذي يتعين عليك فيه مواجهة مرض العمل المعتدل. ويسمح هذا لأناس كثيرين بتعويض انعدام الإنجاز والاهتمام بالعمل بالمزيد من الوقت الحر، أو بالمرونة الأكبر في أداء وظائفهم.

اختر نموذجًا مختلفًا للعمل - الحياة.

اتخذ - على سبيل المثال - قرارًا بالعمل 80% فقط من اليوم المعتاد إذا كانت شركتك تقدم ذلك الخيار. خفض وقتك في العمل، وخصص وقتًا أكثر لنفسك، فربما تصنع نسبة الـ 20% هذه الفرق وتحول دون تحول عملك إلى مرض في المقام الأول. إمكانية أخرى: يمكنك أن تعمل من المنزل مما يسمح لك بالتواجد مع أبنائك، أو تناول الطعام مع زوجتك، أو العيش ببساطة وفق إيقاع العمل الخاص بك.

هنا نود أن نشدد من جديد على النقاط التالية: نماذج العمل - الحياة هذه لا تقضي على مشكلة الملل الوظيفي في مكان العمل، فمن الممكن أن تظل شاعرًا بالملل وفقدان الدافعية في مكان العمل، لكنك على الأقل تقلل النسبة التي تقضيها من حياتك في العمل.

إذا بدأ أن هذا الأسلوب والأساليب المشابهة يقدم لك شيئًا، فعليك بتطبيقه. ونود هنا أن نلفت الانتباه من جديد إلى «فريثجوف بيرجمان» ومدخله إلى «العمل الجديد» الذي يمثل في جوهره استجابة للملل الوظيفي، وحقيقة أن معظم الناس ينفقون وقتًا أكثر من اللازم على أشياء لا تثير اهتمامهم. إن نماذج العمل بدوام جزئي والمهن البديلة هي الحل من وجهة نظر «بيرجمان». قد يبدو منهجه مثاليًا بعض الشيء، لكنه يصف براءة فكرة البحث عن التوازن بين الأنشطة المختلفة.

العنصر الأخير في الأجر النوعي هو النقود: المرتب الذي تتقاضاه نظير تحمل مرض العمل المعتدل وبيع وقتك للشركة. هذا العنصر لا تربطه بالملل الوظيفي علاقة مباشرة، لكنه يمثل الدافع الأساسي للعمل بالنسبة للناس، وهو أيضًا عنصر لا غنى عنه في القدرة على البقاء. إن النقود تسمح

لك بالاستفادة من العالم الاستهلاكي وإشباع حاجاتك ورغباتك المتنوعة: الطعام والشراب، العطلات، سيارة لطيفة، مشغل دي في دي وأكثر. النقود تجعل الحياة أسهل وألطف وإن كانت لا تجعل كل شيء ممكنًا مع ذلك. لاحظ من فضلك: إننا لا ندعوك لإدارة ظهرك للنقود، فهناك مناهج تشيد بالتقشف، لكننا لا نؤيدها، بل على العكس من ذلك نعتقد أن النقود شيء عظيم. ولكن إلى أي مدى ينبغي أن يكون هذا الأجر مرتفعًا من الناحية المثالية؟ إن الإجابة البديهية هي بالطبع: أعلى أجر ممكن.

احصل على أفضل صفقة أجر تستطيع الحصول عليها!

إن غريزة البحث عن أفضل صفقة ممكنة سليمة بصورة أساسية: فلا ينبغي أبدًا أن تبخس قيمة نفسك، ما الداعي لأن ترضى بالأقل بينما تستطيع الحصول على الأكثر؟ لكن الخطر يكمن في الميل للاعتقاد بأن لا شيء يهم سوى جني أكبر قدر ممكن من النقود، فذلك الميل يهمل العناصر الأخرى التي لا تقل أهمية عن النقود للرضا الشخصي - وليس فقط في مكان العمل. نعم النقود عظيمة، لكنها خادعة أيضًا؛ لأنها تجعلنا نعتقد أننا سنكون سعداء فقط إذا امتلكنها الكثير منها. ولكن في اللحظة التي يصبح لديك نقود كثيرة غالبًا ما تفقد النقود، وتفقد الأشياء التي تستطيع شراءها بها سحرها بسرعة. هذا ما تكشف عند المسحوح مرارًا وتكرارًا. علاوة على ذلك، فإن للنقود ثملاً هي الأخرى، وأي شخص موجه فقط نحو النقود ويُخرج المعنى والوقت من المعادلة سيدفع الثمن في صورة شعور بالاستياء والإحباط، وفقد الأصدقاء، وحتى مشكلات صحية. ومن ثم فإن النقود معيار ضعيف لاختيار العمل، فهي في حد ذاتها لا تستطيع تعويض الشعور بالاستياء وعدم الرضا، بل يمكن حتى أن تصبح عقبة أمام القيام بما تريد حقًا القيام به.

ولكن بالرغم من ذلك، عليك أن تعظم تعويضك النقدي. اطلب زيادة في مرتبك وقارن مرتبك بمرتبات زملائك. ويمكنك حتى أن تغير وظيفتك إذا كان ذلك سيجعلك تتقاضى مرتبًا أكبر في مكان آخر، ولكن عليك أن تتذكر عنصرَي المعنى والوقت عندما تفعل ذلك. إذا كنت محبوسًا في الوظيفة الخطأ فلن تساعد كل نقود الدنيا على قضاء أيام العمل في سعادة.

اعتبر الأجر النوعي وسيلة تمكك من تجنب الملل الوظيفي (الوقاية) أو الهروب منه (التعافي). حلل وضعك عن طريق تطبيق الأوزان الجديدة، وضع معايير المعنى والوقت والنقود الثلاثة نُصب عينيك باستمرار.

لا تتخذ أبلاً قراراً بشكل أحادي البعد، ولا تهمل شيئاً تندم عليه لاحقاً، فنادراً ما ينجح ذلك. سوف نهنتك إذا بدا انعدام المعنى في عملك عديم الأهمية بالقياس للنقود التي تكسبها، وسوف نهنتك أيضاً إذا استطعت أن تستغني تماماً تقريباً عن النقود من أجل معنى عملك. إن كبار العاملين في البنوك وشركات التأمين ينتمون للمجموعة الأولى، بينما ينتمي العاملون في منظمات الإغاثة والرهبان للمجموعة الثانية. وإذا لم تكن تنتمي لأي من هاتين الفئتين، يجب عليك عندئذ أن تدخل جميع العناصر الثلاثة ضمن حساباتك.

نعود فنكرر: سل نفسك في مرحلة مبكرة من حياتك عما إذا كان ما تعمله أو تخطط لعمله يثير اهتمامك حقاً. لا تسمح لنفسك بالتأثر بصورة زائدة بعوامل خارجية (الأصدقاء والأسرة). وإذا كنت في مهنة تبدو بلا معنى فكر في ذلك أولاً قبل أن تغادر الشركة محبطاً، فلا يجد كل إنسان كل شيء ذا معنى بصورة متساوية: أنصت إلى نفسك وليس للآخرين. اعمل على اتجاhek؛ لأنه ذو أهمية محورية: إذا كنت ستعمل من البداية على مضض، فمن الواضح أنك لا ترى المعنى الكامن فيه. المرح أيضاً مفيد. اعمل على ثقافة الألعاب في فريقك دون أن تدع ذلك يؤدي بك لأن تصبح شخصاً لا يعتمد عليه، أو مهملاً. لا تستقل من عملك إلا إذا فشلت كل الوسائل الأخرى. ولكن فكر بتأنٍ في ما إذا كنت في المكان الخطأ، أو ما إذا كنت قد اخترت المهنة الخطأ ببساطة. في الحالة الثانية لن يجدي نفعاً الانتقال إلى وظيفة مماثلة، وعندئذ سوف يتعين عليك التفكير في ما إذا كان شيء ما في مسارك الوظيفي بحاجة للتغيير بصورة أكثر جوهرية.

إذا كنت قد أجبت عن سؤال المعنى، ينبغي عليك أن تتأكد من قدرتك أيضاً على أداء عمل ذي معنى، فلا فائدة من أن تجد وظيفة مثيرة ظاهرياً أو تختار مساراً وظيفياً براقاً فيما يبدو إذا لم تشغل حين ذاك بعمل مثير للاهتمام، وأمضيت ساعات متواصلة دون أن تجد ما تفعله.

لا تهمل أبداً الجانب النوعي للوقت. اشغل وقتك في العمل بمضمون منطوي على تحدّد تذكر أيضاً الجانب الكمي للوقت: كما يقول المثل «العمل الزائد عن اللازم يجعل جاك صبيّاً بليداً». إن أي قدر زائد عن اللازم من أي شيء جيد يحوله إلى شيء سيئ. ويساعدك إيجاد التوازن المناسب بين قضاء وقت معقول في العمل والتمتع بحرية كافية لممارسة حياتك الخاصة في تحقيق ذاتك. احرص على إيجاد وقت كافٍ لإشباع حاجتك الشخصية.

أخيراً.. لا تهمل مرتبك، فالنقود مهمة ليس فقط لتأمين احتياجاتك الأساسية، بل تجعلك أكثر استقلالاً. لا تهمل هذا الجانب. احصل على أفضل صفقة ممكنة لنفسك، ولكن دون أن تنسى عنصري المعنى والوقت، ففي هذا النسيان يكمن الخطر الأكبر عليك. إن التركيز على النقود وحدها إستراتيجية سيئة.

يكون أجرك النوعي مرتفعاً إذا حصلت على ما يكفي من جميع العناصر الثلاثة، وفي هذه الحالة يكون المردود الإجمالي كبيراً. ويكون أجرك النوعي متدنياً إذا فشلت في ذلك، وفي تلك الحالة تكون فرصة الإصابة بالملل الوظيفي مرتفعة. المثال الكلاسيكي: أنت تؤدي عملاً لا يثير اهتمامك (فقدان المعنى) وتشعر بالملل، وتعاني من قلة العمل الموكل إليك بما لا يتناسب مع قدراتك الفعلية (جودة الوقت رديئة) لكنك تتقاضى مرتباً مجزياً (مرتباً مرتفعاً) ولذلك فأنت تحتل الظروف. في هذه التركيبة، سوف يلزم أن تبذل جهداً عظيماً لإخراج نفسك من هذا الوضع.

ضع نظارة الأجر النوعي على عينيك منذ البداية، فسوف يساعدك ذلك على تحاشي الملل الوظيفي. وإذا كنت بالفعل عالماً في فوضى الملل الوظيفي، راجع نصائحنا، وحاول تحسين أسلوب عملك في مكان عملك. وإذا فشل ذلك كله قدم استقالتك وجازف بالبدء من جديد في مكان آخر. ولكن من فضلك افعل كل ما بوسعك للتأكد من أنها البداية الجديدة الصحيحة، ولا تنس نظارتنا، فسوف تساعدك على رؤية الأشياء بوضوح.

خواتم: ختاميتها

دعونا ننهي رحلتنا هذه في عالم العمل في القرن الحادي والعشرين ببعض الأخبار السارة، وبعض الأخبار السيئة.

نبدأ أولاً بالأخبار السيئة: لدينا مشكلة أخرى، فعلاوة على التمر والاحترق الوظيفي، والتشوّهات النفسية التي تتسبب فيها ظروف العمل السيئة، توصلنا إلى تشخيص جديد، وهو أن الملل الوظيفي يدمر وهم السعادة العامة في مكان العمل الذي يعدنا به كل مقرر تعليمي، وكل مستشار مهني، وكل إعلان وظائف، وهو المسؤول أيضاً عن الشعور السيئ الذي يعترينا عندما نفكر في العمل. ربما بعد قراءة هذا الكتاب تعي ذلك الشعور السيئ، أو على الأقل تتعرف عليه لدى الآخرين، لكن ذلك كله مجرد وسائل تعزية ومواساة لمساعدتك على التعامل مع هذه الظاهرة الجديدة بطريقة ما.

والآن نأتي إلى الأخبار السارة: إننا نستطيع حل المشكلة -تستطيع الفردانية لدى مجتمعنا مساعدتنا على التخلص من الملل الوظيفي. إن الوعي بوضعك الخاص وباحتياجات الخاصة بك جزء من الفردانية. ويعني ذلك بلغة ملموسة أننا لم نعد نحتمل ببساطة كل شيء يحدث لنا في العمل. إننا لا نستسلم لمصيرنا؛ بل نطلب أكثر من مهنتنا، ونحن نفعل ذلك من ناحيتين: من حيث المضمون؛ لأننا نبحث عن تحقيق الإحساس بالمعنى، ومن حيث الشكل؛ لأننا نرغب في الحصول على مردود مالي جيد من عملنا؛ ولأن توقعاتنا من بيئة عملنا مرتفعة؛ ولأننا نريد ساعات عمل مرنة.

لا تسمح لنفسك بالانخداع بما يقوله الخبراء (الذين يزعمون أنهم علماء) من أن العمل لا يجوز ولا يمكن أن يكون ممتعاً (بالنسبة للجميع). انس ذلك؛ ففي مجتمعنا ذي النزعة الشخصية للانفراد، لا تزال هناك أشياء أخرى كثيرة ليست من حق كل إنسان، أو لن تعمل بعد الآن إذا طالب بها كل إنسان.

حاول بشكل موطن العزم تحقيق أفضل نتيجة لنفسك في العمل، وحاول أيضاً إيجاد المعنى والإحساس بالإنجاز في عملك. وذلك أنه رغم كل النبوءات المتشائمة تتعلق جوهر العمل بما هو أكثر من مجرد كسب المال. إن الفردانية تجعل من الممكن التعرف على حاجاتنا ورغباتنا الأخرى وإشباعها، وفيها يكمن الحل الذي حددناه - ما نسميه بالأجر النوعي. صحيح أنك تستطيع تحمل مستوى متدنٍ للأجر النوعي لفترة زمنية معينة - ومن خلال أداء وظيفة لا يرغب بها شخص آخر قد تشعر أنك تساهم في الاقتصاد على الأقل - لكن ذلك لا يعني أنك تستطيع الاستمرار إلى ما لا نهاية دون إحساس بالإنجاز أو بالمعنى في عملك - فأنت تتحمل فقط الخسائر لفترة زمنية معينة. كما لا يعني أيضاً أنك ينبغي ألا تسعى لتحسين وضعك.

إن الملل الوظيفي - كما شدنا من قبل عدة مرات - ظاهرة تختلف من فرد لآخر، فليس كل إنسان يعاني من قلة العمل الموكل إليه بما لا يتناسب مع قدراته الفعلية، أو فاقداً للدافعية، أو شاعراً بالملل في الموقف الواحد، ويجد الأفراد الإحساس بالإنجاز أو بالمعنى في أنشطة مختلفة، ويجب على كل شخص مصاب بالملل الوظيفي أن يجد طريقة خاصة به للتعامل مع المشكلات في مكان العمل. ومن خلال القيام بذلك ينبغي علينا أن نتعلم تجاهل الأحكام الاجتماعية، والإصغاء لصوتنا الداخلي. وينطبق ذلك أيضاً على المسائل المتصلة بوضعنا في مكان العمل. إننا نقرر لأنفسنا وبأنفسنا أين نجد الرضا والإشباع والعمل الذي نعتبره ذا معنى، وأي الحلول سنستخدم لمكافحة الملل الوظيفي. ولهذا السبب فإن الملل الوظيفي ليس مشكلة ببساطة - بل هو أيضاً فرصة للوصول بالفردانية إلى مرتبة الكمال.

- Adams, Scott (1997) *The Dilbert Principle: A cubicle's eye view of bosses, meetings, management fads and other workplace afflictions*, Boxtree Limited
- Bergmann, Frithjof (2004) *Neue Arbeit, neue Kultur*, Arbor Verlag (*New Work, New Culture*)
- Brothers Grimm (1995), Hans in Luck, in: *Grimm's Fairy Tales*, Penguin Classics
- Cobaugh, Heike M and Schwerdtfeger, Susanne (2003) *Work-Life-Balance*, Redline Wirtschaft
- Csikszentmihalyi, Mihaly (2000) *Beyond Boredom and Anxiety: Experiencing flow in work and play*, Jossey-Bass
- Csikszentmihalyi, Mihaly (2002) *Flow: The classic work on how to achieve happiness*, Rider and Co
- Dehner, Ulrich (2004) *Die alltäglichen Spielchen im Büro*, Piper Verlag (*Everyday Little Office Games*)
- De Sadeleer, Luke and Sherren, Joseph (2001) *Vitamin C for a Healthy Workplace*, www.creativebound.com
- Englert, Sylvia (2003) *Das ist mein Job*, Econ (*That is my job*)
- Kaye, Beverly and Jordan-Evans, Sharon (2005) *Love It, Don't Leave It*, Gabal Verlag,
- Lundin, Stephen C, Paul, Harry and Christensen, John (2003) *Fish! A remarkable way to boost morale and improve results*, Coronet Books

- Maier, Corinne (2005) *Hello Laziness! Why hard work doesn't pay*, Orion
- Maslach, Christina and Leiter, Michael P (1997) *The Truth about Burnout*, Jossey-Bass
- Merg, Klaus/Knödler, Torsten (2005) *Überleben im Job*, Redline Wirtschaft (*Surviving in a Job*)

المقالات والبحوث

- Gallup Organization (2004–2006) Engagement Index: Studie zur Messung der emotionalen Bindung von MitarbeiterInnen, Untersuchungen von
- Irlé, Mathias (2005) Schluss mit lustig. Macht Ihnen Ihre Arbeit Spaß? Nein? Nicht schlimm! Alles andere wäre eine Ausnahme, Sagt der St. Galler Professor Fredmund Malik, in: *brand eins*, Wirtschaftsmagazin, 7, September, 70–71.
- Kelly Services (2005a) Contentment in the workplace, www.kellyservices.com, June
- Kelly Services (2005b) Ethics in the workplace, www.kellyservices.com, September
- Kelly Services (2005c) Stress in the workplace, www.kellyservices.com, November
- Malachowski, Dan (for galaxy.com and AOL) (2005) *Wasted time at work costing companies billions*, www.salary.com/careers/layouthtmls/crel_display_nocat_Ser374_Par555.html, July
- Possemeyer, Ines and Killmeyer, Franz (2005) Gesellschaft in Zeitnot; Die Diktatur der Uhr, *GEO*, August
- Saavedra, Mario (2005) 8 horas sin intimidación: Así nos espían en nuestro trabajo, *CNR*, November